



**Universidade de Brasília**  
**Faculdade de Comunicação**  
**Curso: Comunicação Organizacional**  
**Prof.<sup>a</sup> Orientadora: Delcia Vidal**

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA:**  
**O caso do Tribunal de Contas do Distrito Federal**

**CHRISTIANA GOMES RIBEIRO**

**Brasília/DF, dezembro de 2015**



**Universidade de Brasília**  
**Faculdade de Comunicação**  
**Curso: Comunicação Organizacional**  
**Prof.<sup>a</sup> Orientadora: Delcia Vidal**

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA:**  
**O caso do Tribunal de Contas do Distrito Federal**

**CHRISTIANA GOMES RIBEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília – FAC/UnB, como requisito para obtenção do título de bacharel em Comunicação.

**Brasília/DF, dezembro de 2015**



**Universidade de Brasília**  
**Faculdade de Comunicação**  
**Curso: Comunicação Organizacional**  
**Trabalho de Conclusão de Curso**

**CHRISTIANA GOMES RIBEIRO**

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA:**  
**O caso do Tribunal de Contas do Distrito Federal**

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Delcia Maria de M. Vidal**  
**Orientadora**  
**FAC/UnB**

---

**Prof. Dr. João José Azevedo Curvello**  
**FAC/UnB**

---

**Prof. Dr. Samuel Pantoja Lima**  
**FAC/UnB**

---

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Elen Cristina Geraldês**  
**FAC/UnB**

## DEDICATÓRIA

*Aos meus pais que não mediram esforços para me dar a melhor educação e o maior amor do mundo. Aos meus amigos que nunca me abandonaram e sempre me apoiaram.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando, ensinando, amando e direcionando. A vocês toda a gratidão que existe em mim, todo o amor e toda a admiração. Meu coração é repleto de carinho e satisfação por ter vocês dois como exemplo de vida e por me ensinarem que a educação é o melhor caminho a seguir. Obrigada por se esforçarem tanto para que eu concluísse o meu curso da melhor maneira possível.

Agradeço aos meus amigos pela enorme paciência em estar ao meu lado, pelo incentivo e pelo companheirismo. Sem vocês a vida é sem cor. Os amigos são os irmãos que Deus nos deixa escolher para estarem ao nosso lado durante as etapas da vida. Um beijo especial para aqueles que conheci durante esses cinco anos de graduação e os colegas de trabalho que se tornaram amigos. Além disso, todo o meu amor pelos meus amigos de vida e de infância, vocês são imprescindíveis para a minha caminhada.

Minha imensa gratidão à Professora Doutora Delcia Maria de Mattos Vidal, pela confiança depositada neste trabalho e pelo apoio investido a mim durante todo o processo. Muito obrigada pela sua colaboração para o desenvolvimento dessa monografia e pela sua contribuição na construção do nosso curso. Agradeço aos que aceitaram avaliar e contribuir com o desenvolvimento deste trabalho. Ao Professor Doutor João José Azevedo Curvello, ao Professor Doutor Samuel Pantoja Lima e à Professora Doutora Elen Cristina Geraldes, pela dedicação a este trabalho e ao meu desenvolvimento acadêmico.

Agradeço a todos que colaboraram com a minha formação profissional. Meus sinceros agradecimentos à equipe da Imagem Corporativa pelos ensinamentos, pelo incentivo e por confiarem no meu trabalho. Em especial a Thiago Turbay, por ser um chefe dedicado e um amigo amoroso, a sua maneira. Por fim, mas não menos importante, minha gratidão à equipe de Comunicação Institucional do Tribunal de Contas do Distrito Federal, em especial para Polyana Mota Resende, pela amizade, supervisão atenciosa e por abrir as portas da Instituição para a realização desse trabalho.

## RESUMO

A comunicação interna surge como um processo comunicacional para informar o público interno das organizações. Porém, essa ferramenta passa por uma modificação em relação aos seus objetivos. Atualmente, a comunicação interna expande suas competências para além da informação, tendo como função motivar, integrar e alinhar o público interno segundo a cultura organizacional, crenças e valores institucionais. A comunicação interna é o tema deste trabalho, o qual a autora busca, por meio de pesquisa bibliográfica e análise empírica, analisar quais os objetivos e os benefícios que ela gera para a organização. Para a realização deste trabalho, foi utilizada como objeto de pesquisa a comunicação interna do Tribunal de Contas do Distrito Federal, por meio da análise das ações desse campo da comunicação desenvolvidas e praticadas pelo órgão. O que se verifica com esse trabalho é a falta de atenção dada para a comunicação interna pela organização, tendo como principal prioridade de comunicação a assessoria de imprensa.

Palavras-chave: Comunicação. Interna. Endomarketing. Organizações públicas. Tribunal de Contas do Distrito Federal.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Página principal da intranet do TCDF .....	39
<b>Figura 2:</b> Notícia da intranet do TCDF .....	40
<b>Figura 3:</b> Programação do curso de ambientação .....	44
<b>Figura 4:</b> Mapa estratégico retirado do Planejamento estratégico 2011-2015 do TCDF .....	46
<b>Figura 5:</b> Notícia publicada na intranet do TCDF .....	48
<b>Figura 6:</b> Quadro resumo da Comunicação interna do TCDF .....	54

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ASCOM** – Assessoria de Comunicação

**ABRACOM** - Associação Brasileira das Agências de Comunicação

**DF** – Distrito Federal

**FAC** – Faculdade de Comunicação

**GDF** – Governo do Distrito Federal

**TCDF** – Tribunal de Contas do Distrito Federal

**UnB** – Universidade de Brasília



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1. Problema de pesquisa .....	9
1.2. Objetivo Geral .....	10
1.3. Objetivos específicos .....	10
1.4. Justificativa .....	10
1.5. Objeto de estudo .....	11
1.6. Metodologia .....	11
1.7. Estrutura do Trabalho .....	12
<b>2. COMUNICAÇÃO INTERNA .....</b>	<b>13</b>
2.1. A comunicação interna na geração de benefícios para a instituição .....	20
2.2. A comunicação interna nas organizações públicas .....	26
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>31</b>
<b>4. O TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL .....</b>	<b>34</b>
4.1. A Assessoria de Comunicação Institucional .....	36
4.2. A comunicação interna do Tribunal de Contas do Distrito Federal .....	39
<b>5. ANÁLISE E DISCUSSÃO .....</b>	<b>47</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>63</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

A comunicação interna, tema deste trabalho, está ganhando cada vez mais espaço dentro das organizações, recebendo mais importância e dedicação dos gestores das instituições. Vista anteriormente como um processo para informar, hoje a comunicação interna está sendo utilizada por algumas empresas como forma de motivar e integrar os empregados. Alguns gestores de comunicação estão percebendo que a aproximação com o público interno gera melhora da produtividade e, conseqüentemente, ganho na produção institucional. Essa nova percepção faz com que a comunicação interna se desenvolva e expanda suas ações, buscando o comprometimento do empregado.

O sentimento de pertencimento é um dos pilares da nova visão em relação à comunicação interna. Atualmente os profissionais de comunicação estão almejando despertar esse sentido em seus empregados, para que se sintam parte do processo de criação e produção organizacional. Dessa forma, a comunicação interna não se limita à informação, mas sim à construção de uma cultura organizacional voltada para o diálogo, à integração entre empresa e empregados e para a livre manifestação. O espaço criado para o diálogo faz com que o público interno se sinta valorizado, reconhecido e motivado, aumentando assim o comprometimento com a organização.

Além da criação do diálogo, a comunicação interna alinha o planejamento estratégico empresarial, sendo uma ferramenta de consolidação de marca e negócio. São ações de comunicação interna que mantêm o público interno alinhado com o propósito da organização de forma única e integrada. Os benefícios de uma comunicação interna bem planejada e realizada podem gerar ganhos que ultrapassam as paredes da instituição. Os reflexos internos desses benefícios podem promover uma exposição de marca positiva, criando e mantendo a imagem institucional.

### **1.1. Problema de pesquisa**

Quais os objetivos da comunicação interna e os benefícios que essa ferramenta gera para a organização?

## **1.2. Objetivo geral**

Verificar a importância e os benefícios da comunicação interna para as organizações, no caso o Tribunal de Contas do Distrito Federal.

## **1.3. Objetivos específicos**

São objetivos específicos desse estudo:

- a. Identificar conceitos de comunicação interna.
- b. Identificar os benefícios da comunicação interna nas organizações públicas.
- c. Analisar qual é a importância conferida pelo Tribunal de Contas do Distrito Federal à comunicação interna.
- d. Analisar as ações de comunicação interna desenvolvidas e praticadas no Tribunal de Contas do Distrito Federal.

## **1.4. Justificativa**

O investimento em comunicação está cada vez maior dentro das organizações, os gestores estão percebendo que essa é uma ferramenta de suma importância para o negócio institucional. Dentro desse leque de possibilidades se encontra a comunicação interna, que durante muito tempo foi vista como mecanismo de difusão da informação. Porém, atualmente as organizações estão mudando sua cultura em relação a essa ferramenta, alterando seu objetivo e aumentando os benefícios que ela gera para toda a instituição. O processo de mudança iniciado internamente reflete na construção externa de uma imagem positiva, fazendo com que a comunicação interna seja uma grande aliada para a comunicação institucional e para a assessoria de imprensa.

As organizações públicas, no entanto não estão, em sua maioria, participando desse avanço comunicacional. Por sofrerem com a cultura de burocratização, esses órgãos não dão a devida atenção e importância para a comunicação interna, o que pode levar a prejuízos institucionais. Pensando nisso, este trabalho tem como objetivo analisar a comunicação interna do Tribunal de Contas do Distrito Federal. Essa escolha foi influenciada pelo contexto

atual em que essa organização está inserida, ou seja, a crise governamental, política e econômica que o Governo do Distrito Federal está vivenciando. Por ser um órgão que presta serviço para a sociedade e de suma importância para a fiscalização financeira, administrativa e governamental, o Tribunal de Contas do Distrito Federal se fez um ótimo produto de estudo e análise.

### **1.5. Objeto de estudo**

O Tribunal de Contas do Distrito Federal é o órgão responsável pela manutenção e preservação do patrimônio e dinheiro público do Distrito Federal. É um tribunal administrativo autônomo, vinculado ao Poder Legislativo, o qual auxilia a Câmara Legislativa do Distrito Federal com a função de controle externo das contas públicas, zelando pela aplicação dos recursos públicos. A instituição é responsável por apreciar as contas anuais do Governador do Distrito Federal, além dos administradores e demais gestores responsáveis por bens e verba pública. Além de fiscalizar as contas do Distrito Federal, é competência do Tribunal de Contas fiscalizar e punir irregularidades e ilegalidades, realizar inspeções e investigações nas unidades administrativas, fiscalizando a aplicação dos recursos repassados e recebidos.

### **1.6. Metodologia**

Para o desenvolvimento dessa monografia foi realizada inicialmente uma pesquisa bibliográfica com o levantamento dos principais autores e trabalhos em relação à comunicação interna. Buscaram-se artigos e dissertações recentes voltadas para os benefícios que essa ferramenta gera para as organizações, além de trabalhos voltados para a comunicação interna em órgãos públicos.

Este trabalho teve como principal método de pesquisa o estudo de caso, que investiga de maneira empírica um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real. Portanto, foi estudado o uso da comunicação interna dentro do Tribunal de Contas do Distrito Federal. Esse mecanismo metodológico possibilita por meio de técnicas e ferramentas, fazer um levantamento e uma análise das informações coletadas.

Foi realizada entrevista exploratória com a chefe da Assessoria de Comunicação Institucional do Tribunal de Contas do Distrito Federal. A entrevista teve como objetivo levantar as informações internas da organização e compreender a percepção e importância dada pela instituição para a comunicação interna. Foi realizada a análise documental das resoluções e manuais internos do órgão, os documentos foram cedidos pela entrevistada. A análise da comunicação interna do Tribunal de Contas do Distrito Federal foi feita tendo como base o suporte teórico e a verificação das ações realizadas pela organização.

### **1.7. Estrutura do trabalho**

Este trabalho é iniciado com apresentação do tema, objetivos, justificativa, objeto de pesquisa e metodologia, agrupados no capítulo inicial: introdução.

O segundo capítulo é composto pela pesquisa bibliográfica, com a apresentação de conceitos e definições a respeito do tema. A fundamentação teórica é apresentada dividida em três subtemas, sendo eles: a comunicação interna, os benefícios que ela gera e a comunicação interna em órgãos públicos.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada para a realização da pesquisa e desenvolvimento dessa monografia.

O capítulo seguinte, quarto capítulo, apresenta o histórico do Tribunal de Contas do Distrito Federal, bem como seus objetivos e atuação. Dentro desse capítulo, também é apresentada a Assessoria de Comunicação da organização, suas funções e objetivos. Ainda no quarto capítulo, são descritas as ações de comunicação interna desenvolvidas e praticadas pelo Tribunal.

O quinto capítulo é composto pela análise e discussão da pesquisa. Nessa parte do trabalho é apresentada a análise da comunicação interna do Tribunal de Contas do Distrito Federal de acordo com a pesquisa realizada e com o suporte do referencial teórico.

O sexto capítulo encerra essa monografia com as considerações finais, conclusões e recomendações. Em seguida, encontram-se as referências consultadas para a elaboração desse trabalho. Por último são apresentados os anexos com os documentos internos do Tribunal de Contas do Distrito Feral, os quais foram utilizados para a análise da comunicação interna da Instituição.

## 2. COMUNICAÇÃO INTERNA

A partir do pressuposto de que a comunicação interna é definida de diferentes formas entre os autores e estudos utilizados para a realização desta monografia, este capítulo pretende apresentar as definições que mais se adequam para o objetivo desta pesquisa. Por não haver uma concordância entre os autores em relação à nomenclatura desse processo de comunicação, muitas vezes visto como uma atividade do campo do Marketing, os conceitos se fundem e geram sinônimos, apresentando poucas e, até mesmo, nenhuma diferença.

Como afirma Brum (2000), todo esse processo pode ser denominado por diversos termos, como endomarketing, marketing para dentro, marketing interno, comunicação interna ou comunicação empresa/funcionário. “Um mesmo assunto pode ter muitos nomes, principalmente quando se trata de algo emergente para empresas de qualquer porte e segmento” (BRUM, 2000, p. 26). Portanto, para efeito deste trabalho, será adotado o termo comunicação interna.

Utilizando do conceito de comunicação interna de Vidal (2013), esse é um processo composto por ações de comunicação voltadas para a integração e a interação entre a organização e seus empregados. Para a autora, o processo de comunicação interna não se limita à transmissão de informação apenas, visto que é definido como um processo de integração entre a empresa e seu público interno. A finalidade desse processo é atingir objetivos e interesses de ambas as partes.

É fundamental ressaltar que a interação deve ser entendida como ação recíproca e mútua, e a integração como coesão e conexão. Essa percepção de que as relações internas devem ser construídas sobre os pilares da reciprocidade, da troca, da união e das ligações é mais recente (VIDAL, 2013, p.128).

A autora afirma que essa relação deve ser mútua entre todas as partes envolvidas, ou seja, o processo deve dar voz tanto para a instituição quanto para os empregados. Dessa forma, a autora chama o processo de interação, onde todos os envolvidos têm voz, não sendo limitados a emissor e receptor. A reciprocidade desejada pelo processo vem do entendimento de integração entre os envolvidos, gerando uma conexão entre os grupos. Para a autora, todo esse entendimento de coesão e conexão é recente, o intuito de troca e criação de laços nem sempre foi o foco da comunicação interna.

Curvello (2012) também ressalta a mudança que a comunicação interna sofreu com o passar dos anos. Para o autor, a comunicação interna passou por um processo de atualização

em relação à função e intenção. O autor afirma que anteriormente a comunicação interna tinha como objetivo principal a função de informar, e que atualmente busca outras finalidades que vão além da informação interna da instituição, como por exemplo, integrar os públicos da empresa.

Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública (CURVELLO, 2012, p. 22).

Segundo Curvello, a comunicação interna é vista atualmente como uma ferramenta de disseminação de valores organizacionais, sendo utilizada para a coesão de todos os integrantes e envolvidos na instituição. Além de informar, para o autor, a comunicação interna também escuta os empregados, sendo assim uma via de mão dupla entre os envolvidos. A comunicação interna é vista para o autor como forma de realizar um alinhamento interno da instituição, gerando reconhecimento e compartilhamento de valores entre os empregados. Além disso, a mobilização também é feita pela comunicação interna, todos esses resultados levam para a construção da imagem pública, gerando benefícios para a organização.

Alguns autores tratam desse tema como endomarketing, como é o caso de Brum (2000) que define endomarketing como um conjunto de estratégias de comunicação voltadas para dentro da instituição, com o objetivo de gerar um estímulo positivo entre as partes afetadas. Além disso, a autora acredita que o relacionamento resultante desse canal de comunicação deve ser produtivo, além de informativo. Ou seja, deve gerar algum benefício, tanto para o público interno como para a instituição.

Como endomarketing entende-se tudo aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos. Como um conjunto de estratégias e técnicas de comunicação que a empresa utiliza “para dentro”, não há dúvidas de que o canal, o instrumento e a ação, ou seja, os meios técnicos que fazem operar o processo da comunicação, influenciam no modo e no grau desse estímulo (BRUM, 2000, p. 41).

A autora apresenta algumas justificativas para diferenciar o endomarketing da comunicação interna, afirmando que a comunicação interna tem a responsabilidade de comunicar fatos existentes, sem a possibilidade de criá-los. Já se tratando de endomarketing, a criação de fatos é permitida e realizada.

A tão discutida diferença entre os termos comunicação interna e marketing interno pode estar exatamente nisso: comunicar o que já existe ou criar algo

para comunicar? Em endomarketing valem as duas estratégias que devem complementar-se no dia-a-dia, promovendo a energia que uma empresa necessita para ter um contexto positivo e, a partir disso, encantar verdadeiramente o seu cliente (BRUM, 2000, p.80).

Apesar da diferenciação entre um termo e outro, Brum (2000) ao definir marketing interno nos apresenta conceitos muito semelhantes e com arestas que esbarram com a comunicação interna.

O marketing interno nada mais é do que o estabelecimento de uma rede oficial de canais, instrumentos e ações capazes de informar, educar, envolver e inspirar o funcionário, criando um clima onde palavras e ações juntas, são capazes de provocar a mudança no seu jeito de pensar em relação à empresa (BRUM, 2000, p.126).

Percebem-se nas definições da autora muitos aspectos semelhantes entre os termos. Apesar de serem definidas como ferramentas distintas, ambas têm objetivos em comum. Tanto a comunicação interna e o endomarketing, para Brum, buscam integrar os empregados, motivá-los, informá-los, realizar ações que resultem em coesão e disseminação de valores institucionais, entre outras finalidades. Essas ferramentas buscam a integração da empresa, o alinhamento de valores institucionais e a criação de uma imagem positiva organizacional.

Outra publicação que apresenta conceitos relacionados a esse tema é o estudo *Conceito do Endomarketing está além do incentivo e motivação*<sup>1</sup> (2014). Nele, o endomarketing é tratado como uma ferramenta que tem objetivo de estabelecer comunicação e relacionamento entre as organizações e o seu público interno. O objetivo dessa ferramenta é melhorar os processos, os produtos e os serviços da instituição, por meio do estímulo ao comprometimento e o desenvolvimento de um trabalho em conjunto ainda mais eficiente.

A visão e o conceito de Endomarketing, como nível estratégico da empresa, são pontos fundamentais na eficácia das ações. Na prática, existem alguns aspectos que devem ser considerados, como o uso de instrumentos que encantem o público interno; a transparência e a veracidade das informações passadas; e a utilização de mensagens simples, curtas e claras. Além disso, o Marketing interno deve ser visto como um processo educativo (MUNDO DO MARKETING, 2014, p. 2).

O mencionado estudo também apresenta conceitos diferentes para comunicação interna e endomarketing, afirmando que muitas vezes os dois processos são confundidos. Um ponto de diferenciação entre os dois, apresentado pelo estudo, é a presença de ações de incentivo aos empregados usadas pelo endomarketing.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <http://www.mundodomarketing.com.br/inteligencia/estudos/209/conceito-de-endomarketing-esta-alem-do-incentivo-e-motivacao.html>. Acesso em 15.09.2015.



(...) o Endomarketing é um processo que enxerga os funcionários como clientes internos e as tarefas desempenhadas por eles como produtos. Ele se utiliza de canais específicos para o direcionamento de informações aos colaboradores a fim de interagir, fortalecer as relações e melhorar assim o valor de mercado. O objetivo é fazer com que os colaboradores se tornem aliados na tarefa de manter e captar clientes (MUNDO DO MARKETING, 2014, p. 5).

Essa definição apresenta um aspecto curioso e de grande relevância para este trabalho, os autores definem os empregados como clientes internos e suas tarefas como produtos. Com essa visão, o endomarketing, como é definido, deve realizar um processo de comunicação com esses empregados, para que esses se sintam valorizados, bem como é feito com os clientes externos. Para o estudo, o endomarketing é uma ferramenta de disseminação de informações, as quais têm o objetivo de interagir com os empregados, para fortalecer as relações entre a empresa e o público interno. O intuito final dessa ferramenta é a melhora no valor de mercado da instituição, bem como nas definições anteriormente apresentadas. Além disso, o estudo define como objetivo final do endomarketing a captação de novos clientes para a empresa.

Em relação à comunicação interna, o estudo mencionado afirma que esse processo deve considerar alguns aspectos ligados a políticas, estratégias, qualidade, conteúdo e linguagem para alcançar seus objetivos. Além disso, são usados veículos e instrumentos adequados.

Além de desenvolver uma atitude positiva em relação à comunicação, os gestores devem valorizar a cultura organizacional e a gestão participativa. A missão da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção do clima positivo, que seja propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento das atividades (MUNDO DO MARKETING, 2014, p. 5).

Dessa forma, o estudo apresenta como objetivo da comunicação interna o fortalecimento da cultura e do clima organizacional. A comunicação interna deve levar em consideração os valores e políticas organizacionais, realizando ações de comunicação alinhadas com a comunicação estratégica institucional. As ações, segundo esse trabalho, são realizadas em canais de comunicação estratégicos, levando ao público interno a informação necessária. O intuito principal da comunicação interna, para esse texto, é fortalecer o clima organizacional, de forma agradável e favorável para o cumprimento das atividades dos empregados. Segundo os autores, com um bom clima e uma boa cultura organizacional os empregados realizam suas funções com mais qualidade, gerando crescimento das atividades empresariais.

Por se tratar de uma modalidade de comunicação, a comunicação interna deve ser idealizada e vista como um processo realizado por no mínimo dois grupos. Esse sistema deve ser composto pela instituição e seu público interno, sejam eles empregados, colaboradores, terceirizados e/ou estagiários. A comunicação voltada para o público interno contém informações passadas pela instituição, mas também questões de interesse dos próprios funcionários. Para isso, os gestores responsáveis pela comunicação precisam entender o seu público alvo, saber seus anseios, suas dúvidas, seus interesses, e principalmente, o que deve ser comunicado e como deve ser feito.

A comunicação interna empresarial deve ser estrategicamente formalizada, evitando os discursos e informações criadas pelos próprios membros da instituição, gerando a rede informal de comunicação. Ao criar uma estrutura formal, a empresa divulga e informa discursos oficiais, além de criar uma rede oficial entre a instituição e seus públicos. De acordo com o *3º Caderno de Comunicação Organizacional - Como entender a comunicação interna*, da Associação Brasileira das Agências de Comunicação<sup>2</sup> (Abracom), a estruturação da comunicação interna assegura a difusão da Visão, Missão e Valores da Instituição. Mas essa não deve ser a única função da comunicação interna. “Além disso, amplia e harmoniza o diálogo entre capital e trabalho, equaliza interesses, integra equipes e valoriza o conhecimento e a produção, fruto da razão de ser da organização. (2008, p. 9)”.

Para isso, Curvello (2012) pontua alguns dos produtos que são utilizados para a realização da comunicação interna formal, ou seja, a rede de comunicação autorizada e criada pela instituição.

Geralmente, engloba a comunicação administrativa (por meio de memorandos, cartas circulares, instruções), a comunicação social (que se utiliza de boletins, jornais internos, vídeo jornais, revistas, intranet) e a comunicação interpessoal (comunicação face-a-face, funcionários/funcionários, chefias/subordinados) (CURVELLO, 2012, p. 22).

Este trabalho entende que a comunicação interna deve ser pensada de forma estratégica a ponto de considerar vários fatores e objetivos como: ouvir o público interno, informar e, principalmente, mobilizar e estimular a participação desse público. O diálogo deve ser transparente e uma via de mão dupla, onde as duas partes interessadas sejam empoderadas o suficiente para dialogarem. Acredita-se que a comunicação interna e suas ações não devem

---

<sup>2</sup> Disponível em <http://www.abracom.org.br/arquivos/comunicacaointerna.pdf>. Acesso em 01/09/2015

ser limitadas ao processo de informar e tornar o processo linear e unilateral, onde a instituição comunica e passa informações para um público. Para que a ferramenta seja usada com o máximo de sua eficiência e obtenha bons resultados perante a organização, acredita-se que a comunicação interna deva estar entre o plano estratégico de comunicação da empresa, tornando-se assim uma estratégia comunicacional. Apenas criar canais de comunicação e informativos é limitar o potencial que a comunicação interna apresenta para a instituição. Dessa forma, esse está sendo um dos desafios das organizações modernas, as quais estão pensando esse processo de forma estratégica e planejada, passando por uma política de comunicação das organizações.

Por ser um processo e ferramenta que abrange e afeta toda a organização, a comunicação interna deve fazer parte do planejamento estratégico de comunicação da organização. Dessa forma, a comunicação interna precisa estar alinhada com a comunicação externa, criando planos, projetos e programas de relacionamento com o funcionário. A comunicação interna resulta em ganhos para os empregados e para a instituição, fazendo com que esses ganhos reflitam na imagem institucional externa da organização.

A comunicação interna não pode ser algo isolado do composto da comunicação integrada e dos conjuntos das demais atividades da organização. Sua eficácia irá depender de um trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e recursos humanos, a diretoria e todos os empregados envolvidos. Em face dessa complexidade, ela dependerá fundamentalmente de um planejamento adequado e consistente (KUNSCH, 2003, P. 160).

Como afirma Kunsch (2003), a comunicação interna é uma aliada à comunicação organizacional, sendo uma das ferramentas da comunicação com o objetivo de promover a integração entre a organização e seus empregados. Dessa forma, a comunicação interna tem que fazer parte do planejamento estratégico de comunicação e estar alinhada à comunicação externa, levando a uma coerência estratégica. Além disso, toda a instituição precisa ser alcançada por essa comunicação, não apenas os empregados com contanto direto com os consumidores, desde a diretoria até os funcionários do cotidiano, todos devem estar alinhados em relação aos valores e discursos institucionais.

A comunicação administrativa, para Kunsch (2003), apresenta um processo mais vertical da comunicação, levando à informação para todos os setores envolvidos na instituição. Assim, o objetivo dessa comunicação é orientar, atualizar e ordenar os fluxos institucionais, ou seja, relacionados às atividades funcionais da organização, além de informar regras e normas da empresa. A comunicação interna tida como institucional visa à informação

relacionada à organização, seus valores, visão, missão, contexto de mercado e suas pretensões. Todas essas informações devem ser passadas aos empregados da instituição, para que toda a organização siga o mesmo caminho mercadológico e uma mesma lógica de mercado. A comunicação institucional tem como finalidade refletir a identidade corporativa da organização, desta forma criar uma imagem externa positiva. Portanto, o público interno deve ser visto, como um multiplicador de experiências, impressões e bons conceitos, fazendo com que essas boas informações extravasem o ambiente interno da instituição chegando ao consumidor final e ao público externo. Sendo assim, a gestão participativa da comunicação interna, ou seja, livre diálogo entre empresa e empregados, criando canais de confiança que geram a manifestação do público interno, com retornos institucionais transparentes, ágeis e autênticos, leva a ganhos institucionais que vão além do ambiente interno na organização. Uma gestão participativa da comunicação interna resulta em benefícios internos, externos, institucionais e financeiros para a organização, visto que gera uma imagem institucional positiva da organização.

Entende-se que a comunicação interna tem como objetivo aprimorar os processos comunicacionais administrativos, com caráter técnico voltado para os diversos setores funcionais da organização aprimorando a cadeia produtiva institucional. Além disso, pretende melhorar o clima organizacional promovendo ganho nas relações interpessoais, refletindo na produtividade dos empregados. A comunicação interna precisa ser executada de forma estratégica e alinhada à comunicação externa, de forma integrada, fortalecendo a comunicação institucional e gerando uma visão positiva da organização perante o público externo, os consumidores finais e a sociedade. Dentro desses objetivos também se encontram a valorização do conhecimento e da informação transmitidos para o público interno, bem como a difusão da missão, visão e valores da instituição. O aperfeiçoamento das redes e canais organizacionais, ampliando e fortalecendo o relacionamento entre empresa e empregados também é um dos objetivos dessa ferramenta. Bem como a criação de canais oficiais e legítimos para a transmissão de informações institucionais, evitando ruídos na comunicação e redes não oficiais de informações e o fortalecimento da comunicação externa por meio da coerência de informações entre o público interno e externo, contribuindo para o fortalecimento externo da imagem da organização.

## **2.1. A comunicação interna na geração de benefícios para a instituição**

Independente da nomenclatura utilizada, as ferramentas de comunicação interna e endomarketing levam ao mesmo sentido: informar, integrar, facilitar e realizar a troca de informações entre a empresa e seus empregados. Com isso, o sentimento de lealdade é almejado e cativado, gerando um relacionamento que compartilha objetivos, expectativas e responsabilidades. Dessa forma, a comunicação interna não deve ser feita apenas para informar e transmitir uma mensagem. Esse processo carrega em si um objetivo bem mais abrangente, a qual deve ver seu público como clientes, ou seja, compradores de um ideal. A gestão participativa da comunicação interna deve ser almejada e realizada para que seus objetivos sejam alcançados.

Vidal (2013) afirma que pontos em comum são identificados em todas as definições de comunicação interna e endomarketing, sendo eles: troca de informação, diálogo, motivação e integração. A autora afirma que assim, a comunicação interna contempla ações de marketing interno ou endomarketing. Sendo assim, essas ações devem estar presentes no planejamento estratégico de comunicação empresarial, tornando um aliado na busca de melhores resultados para a organização.

Por ser o contato direto entre a instituição e o cliente, o empregado deve ser visto pelos gestores como peça fundamental para o negócio. Sua satisfação com o local de trabalho, o conhecimento que ele detém em relação à organização e seu empenho são fatores que afetam o tratamento que ele oferece ao consumidor final da empresa. Dessa forma, o empregado precisa ser visto como multiplicador de conteúdo e experiência, levando o conteúdo transmitido pela comunicação interna para o público externo.

A comunicação e o relacionamento formado e mantido pela comunicação interna precisam estimular o empregado, para que esse se sinta comprometido com o desenvolvimento de sua função, o que afeta diretamente no negócio da empresa. Além de informar, a comunicação interna é capaz de melhorar os processos, produtos e serviços das Organizações. No estudo *Conceito do Endomarketing está além do incentivo e motivação* (2014)<sup>3</sup>, os autores afirmam que o principal e mais evidente benefício fornecido por essa ferramenta é o aumento da produtividade e, conseqüentemente, dos resultados, uma vez que

---

<sup>3</sup> Disponível em <https://www.mundodomarketing.com.br/inteligencia/estudos/209/conceito-de-endomarketing-esta-alem-do-incentivo-e-motivacao.html> Acesso em 15/09/2015

as ações são direcionadas para a satisfação do público interno visando à melhoria do atendimento aos clientes externos.

(...) exemplos de como conquistar o funcionário antes do consumidor final. A boa aplicação do Marketing interno traz satisfação aos colaboradores que, uma vez mais felizes e alinhados à visão da companhia, poderão ser mais dedicados e produtivos. Ao despertar a consciência da equipe frente à cultura e identidade organizacional de forma não impositiva, todos se sentem parte do processo e agentes de transformação. Isso é importante para a incorporação de novas atitudes, pois mudanças comportamentais definitivas devem partir de dentro para fora (MUNDO DO MARKETING, 2014, p. 3).

O estudo acredita que a empresa precisa conquistar primeiro o público interno, para que esse ajude no processo de conquista do consumidor final e do público externo. De acordo com os autores, empregados satisfeitos e alinhados com a visão institucional são mais produtivos e dedicados, gerando ganhos e benefícios para a organização. Os empregados precisam se sentir parte do processo criativo e produtivo da instituição, isso só é possível com um bom trabalho de comunicação interna e institucional, de forma colaborativa, para que todos se sintam integrados, além disso, se sintam agentes de transformação e construção organizacional. O sentimento de pertencimento deve ser trabalhado e instituído entre todos da organização, pois quando o empregado se sente parte do meio ele se torna mais engajado com o processo, elevando a produtividade e o comprometimento.

Vidal (2013) afirma que comunicação interna precisa buscar o engajamento dos empregados nos objetivos institucionais. A comunicação deve agir como instigadora desse sentimento de pertencimento e integração, fazendo com que os empregados se sintam parte da organização, se sintam peça fundamental para o processo e estrutura organizacional. O estímulo gerado pela comunicação interna gera ganhos e melhorias no clima organizacional, elevando o bem estar dentro da instituição e a melhora do processo operacional da empresa, ou seja, o estímulo gera benefícios não apenas para o empregado, como também para a instituição.

Quando trabalhada de forma integrada, correta e dinâmica, a informação proporciona melhor motivação, melhor estímulo e a consequente melhoria do ambiente interno organizacional. Acrescente-se a melhoria do comprometimento do público interno com os interesses da organização. (VIDAL, 2013, p. 134)

A motivação não deve ser a única finalidade dessas ações, a integração entre equipes também deve ser incentivada. Essa ação gera equipes e empregados mais alinhados e aliados ente si, o que resulta em uma comunicação única dentro da instituição. Empresas são

formadas por diferentes setores, o que gera uma gama enorme de profissionais de diferentes áreas e especialidades, para isso todos devem entender que apesar de funções diferentes, seguem um mesmo objetivo. Ações de integração levam para o entendimento de que juntos os setores trabalham para o crescimento do todo. Essas iniciativas devem ser formas de unir os departamentos, integrando e compartilhando ideias que naturalmente disseminam e estimulam o pensamento coletivo em prol de um único objetivo.

Além disso, a forma com que a comunicação é realizada também influencia no seu resultado. Alguns aspectos precisam ser observados e realizados, como o uso de instrumentos que encantem e cativem o público, não basta apenas comunicar, deve haver diálogo e interesse por essa comunicação. Fatores como transparência e veracidade nas informações é crucial para a captura e entendimento da informação, dessa forma a mensagem deve também ser simples, clara e, de preferência, curta e objetiva.

A comunicação interna precisa fazer com que seu quadro de empregados acredite na organização, no serviço ou produto vendido. Para isso, a comunicação interna deve disseminar e alinhar com toda a empresa os objetivos e valores da instituição, gerando a melhoria do comprometimento do público interno com os interesses da organização. Vidal (2013) afirma que sem a integração proposta pela comunicação interna, os valores organizacionais podem deixar de ser percebidos pelos empregados. Sem a devida visibilidade das ações para o público interno podem fazer com que os esforços da instituição não contribuam para nenhuma das partes interessadas.

A comunicação interna tem como função tornar pública as ações e atividades da organização perante seu público interno, mas esse processo deve ser realizado de forma planejada de acordo com a estratégia organizacional. O motivo de todo esse planejamento é fortalecer os canais de relacionamento para que isso gere melhores resultados institucionais. A comunicação interna precisa ser vista pelos gestores como um dos responsáveis pela visibilidade positiva da organização perante seus consumidores, já que os empregados são o contato direto com esse público.

Ao perceber tamanha importância do relacionamento formado por esses canais e ações de comunicação, a organização passa a colher resultados positivos organizacionais e, conseqüentemente, financeiros. As instituições devem, portanto, ver seus empregados como formadores e, principalmente, replicadores de opinião a respeito da organização. O contato feito entre empregado e consumidor é crucial para o processo de fidelização, ou seja, um bom

atendimento causa uma boa impressão do consumidor fazendo com que ele volte a usufruir dos serviços dessa instituição. Sendo assim, a organização deve ver o empregado como o principal colaborador no processo de criar e manter relacionamentos entre o consumidor e a empresa. A comunicação interna entra nesse processo estrategicamente como difusora de valores, crenças e ideais da organização para seu público interno, para que esse difunda o que foi dito para os consumidores finais.

Para realizar esse processo com maior eficiência, a empresa necessita saber diferenciar o que é informar de comunicar. O 4º *Caderno de Comunicação Organizacional - Por que investir em comunicação interna*, criado pela Abracom<sup>4</sup>, descreve o ato de informar como um processo de transmissão de conteúdo puro e simples, já comunicar é descrito como um processo complexo que pretende dar sentido a uma realidade.

(...) fazer a ‘informação’ ser compreendida e interpretada pelo colaborador, levando-o a uma consequente mudança de atitude e de percepção. Para que a Comunicação Interna atinja seus objetivos e não seja apenas um processo informativo sem repercussão, o ato de comunicar deve considerar que a mensagem possa ser interpretada de acordo com cada receptor, suas experiências e vivências. E isso requer uma análise bem mais profunda não só do público como, em especial, da forma com que se pretende atingi-lo (ABRACOM, 2012, p. 9).

Entende-se que a comunicação interna precisa fazer com que a informação seja compreendida pelos receptores, além de ser interpretada. Esse processo gera uma mudança de atitude e percepção do empregado, o que resulta em melhor adesão do público interno à organização. A comunicação interna tem caráter influenciador de forma positiva e benéfica perante os empregadores, gerando uma integração e alinhamento entre os valores e objetivos institucionais. A mudança de atitude e percepção citada no texto acima é referente à postura do empregado em relação à instituição, este precisa se sentir parte do processo, ter o sentimento de pertencimento em relação à instituição, fazendo com que sua postura e atitude em relação ao processo produtivo da empresa mudem, levando ao aumento de sua produtividade e comprometimento.

O objetivo da comunicação interna é fazer e manter o empregado aliado na formação da imagem positiva da instituição perante seus diversos públicos. Este trabalho trata como principal objetivo dessa ferramenta a formação da imagem positiva perante o consumidor final, na busca da geração de benefícios para a organização. Definindo esse o principal objetivo da comunicação, não se pode deixar de descrever outras finalidades desse processo,

---

<sup>4</sup> Disponível em <http://www1.abracom.org.br/cms/opencms/abracom/pt/publicacoes/> Acesso em 01/09/2015



sendo elas: estabelecimento de um trabalho planejado e alinhado entre as equipes; gerar e manter motivação; construção de alianças entre os empregados e as equipes; criar e fortalecer o espírito de pertencimento do empregado perante a empresa, entre outros.

O 4º *Caderno de Comunicação Organizacional - Por que investir em comunicação interna* (2012), apresenta uma definição para o ato de comunicar que muito se encaixa nesse sentido da comunicação interna, gerando a criação de uma imagem positiva da organização pelo seu público interno.

Pela ótica humanista, comunicar é integrar, motivar, valorizar, criar sentimento de pertencimento, melhorar a relação entre empregado e empregador, atrair, envolver, promover a inclusão. É fazer com que as pessoas saibam o quanto o seu trabalho faz diferença no processo e para a organização como um todo. (ABRACOM, 2012, p. 12)

Sendo assim, a comunicação interna tem que integrar, motivar, valorizar, criar o sentimento de pertencimento, atrair e envolver. Todos esses objetivos levam a ganhos institucionais, fazem com que o empregado se sinta valorizado, se sinta parte, se sinta motivado a desempenhar melhor suas funções, aumentando a produtividade e melhorando o processo produtivo da organização. A comunicação interna é vista neste trabalho como um meio de gerar benefícios para a organização, principalmente no ganho de produtividade e melhora na visão externa da empresa, ou seja, aumentando e melhorando a imagem institucional da organização. Os empregados são pontos-chaves nesse processo e precisam ser vistos como agentes transformadores da imagem institucional.

A construção da reputação empresarial e, conseqüentemente, o reconhecimento público têm que ser, como dito anteriormente, um dos principais objetivos da comunicação interna, mas essa ferramenta não pode trabalhar sozinha. A comunicação interna é obrigada a seguir padrões e estar dentro do processo de toda a comunicação corporativa, ou seja, ser planejada conforme a comunicação externa, seguindo o mesmo padrão de discurso, para que gere uma consonância. A comunicação coerente é almejada e realizada, para que o discurso leve para a mesma finalidade. A comunicação interna institucional é voltada para o público interno, mas com objetivos e finalidades que almejam e alcançam o público externo, dessa forma essa ferramenta deve trabalhar em coerência com as demais áreas de comunicação institucionais, principalmente com a comunicação voltada para o público externo.

Para a Abracom (2012) a comunicação interna pode ser definida como uma estratégia para envolver as equipes institucionais nos objetivos organizacionais, de forma com que a

troca de informações faça sentido e atenda às necessidades emocionais dos empregados. O estudo mencionado afirma que a comunicação interna lida com expectativas, sonhos e percepções.

Uma Comunicação Interna eficiente reflete as características do conjunto de profissionais naquela organização e naquele momento, que é único. Essa comunicação estimula diferenciais competitivos e gera percepções positivas para a marca corporativa, para a empresa, seus produtos e serviços (ABRACOM, 2012, p. 13).

Nesse sentido, a comunicação interna tem que ser vista como um meio de transmissão e disseminação da cultura organizacional, sendo parte essencial da comunicação corporativa. Por ser voltada estritamente para o público interno, essa ferramenta precisa ser usada para informar esse público em primeira mão, fazendo com que os empregados da instituição se sintam valorizados e estejam sempre informados sobre os processos organizacionais. Esse fato faz com que a comunicação direta entre empregados e consumidores gerais não cause choques ou espantos em relação às informações não dadas. Os empregados têm que ser sempre os primeiros a receberem as informações a respeito da organização em que trabalham, para que assim possam dar informações coesas aos consumidores. O discurso deve ser alinhado e único para todos os setores da organização. Isto faz com que o empregado se sinta parte da organização, o que conseqüentemente aumenta ainda mais a propagação e a disseminação da marca para os públicos externos, principalmente para os consumidores finais. A visão positiva de marca é disseminada com profissionais bem informados, engajados e alinhados com os valores da instituição. Não basta conhecer os valores, a comunicação interna também ajuda na acreditação desses valores, o empregado deve confiar e concordar com esses valores, além de vivenciá-los.

A comunicação com os empregados tem que buscar formas de expressão e diálogos abertos, tornando os processos menos unilaterais. O papel do público interno é imprescindível para o alcance dos objetivos de negócios da organização. A comunicação interna precisa ser realizada de forma a alinhar e conduzir segundo o modelo de comunicação organizacional. Assim, a comunicação interna ajuda na construção e manutenção do alinhamento interno de comunicação, esse processo busca por meio de espaços de sociabilidade e diálogo o relacionamento entre empresa e empregados.

## 2.2. A comunicação interna nas organizações públicas

As instituições públicas são caracterizadas, em sua maioria, por gestões que seguem um modelo burocrático e tradicional. Essa definição de gestão não se encaixa no contexto moderno e globalizado em que vivemos atualmente, onde os avanços técnico-científicos e tecnológicos aperfeiçoaram a rapidez da informação. A realidade contemporânea não suporta mais organizações engessadas em um sistema altamente burocrático que dificulta ou, até mesmo, priva o acesso à informação tanto para a sociedade como para o público interno.

Essas organizações públicas têm como principal função prestar serviço à sociedade. Dessa forma, entende-se que o público externo, ou seja, o consumidor final é a sociedade em que a instituição está inserida. Segundo o artigo *A Gestão da comunicação interna das instituições públicas: um recurso esquecido (2001)*<sup>5</sup> o modelo burocrático das organizações públicas funcionou durante um tempo, por resolver problemas fundamentais como a segurança e estabilidade, a criação de empregos e o prestação de serviços elementares. Porém, essa realidade mudou com a contemporaneidade e com os avanços modernos.

Esse quadro mudou e as administrações públicas vêm cada vez mais sendo pressionadas a produzir serviços de qualidade, a oferecer opções diferenciadas de informações e a tornar o processo de trabalho imbuído de significado para os servidores que respondem às necessidades do público (NOGUEIRA, 2001, p. 122).

Sendo assim, entende-se que as organizações estão passando por um momento de mudança em relação à gestão e cultura organizacional, visto que seu caráter burocrático, tradicional e rígido, não se adequam com a realidade da sociedade em que estão inseridas. O choque entre os valores patrimoniais e burocráticos com os novos valores administrativos e modernos está fazendo com que essas instituições se adequem à realidade contemporânea. Uma forma de se adequar externamente é realizando uma mudança interna, em relação às crenças e valores. O reflexo das mudanças externas da sociedade leva a instituição a se forçar a passar por alterações administrativas internas, que necessitam ser eficazes, coletivas, maduras e, principalmente, compartilhadas por todos, integrando e disseminando informações para o público interno. Esse processo de mudança na cultura e gestão é feito por meio da comunicação interna, a qual tem grande influência e interferência nos processos bases e operacionais das organizações. É essa ferramenta capaz de proporcionar o engajamento dos empregados, além de motivar e alinhar de forma coerente todo o público interno, para que a

---

<sup>5</sup> Disponível em <http://www.revistas.ufg.br/index.php/ci/article/view/24024/14032> Acesso em 21/10/2015

organização se modifique como um todo. Todas as ações para essa finalidade precisam ser feitas segundo um planejamento estratégico diretamente relacionado e alinhado com as estratégias organizacionais de da instituição.

Diante dessas mudanças, os profissionais de comunicação das administrações públicas - Relações Públicas e Assessores de Imprensa, mesmo os que buscam fundamentar suas ações comunicativas visando alcançar resultados que os usuários e a sociedade vêm demandando - são desafiados a demonstrar as amplas possibilidades de a comunicação oferecer ajuda na interpretação da realidade e na revisão crítica dos valores da cultura organizacional. Uma das maiores dificuldades dos setores encarregados do planejamento, da gestão e da execução das ações de comunicação, porém, tem consistido na interpretação do ambiente interno (NOGUEIRA, 2001, p.123).

O processo de mudança na estrutura cultural da organização passa por dificuldades em relação à aceitação e, até mesmo, nos métodos utilizados. A comunicação interna é obrigada a realizar um diagnóstico minucioso em relação ao ambiente interno. Essa análise faz com que os profissionais responsáveis pela comunicação identifiquem e compreendam a realidade cultural da organização, os valores e as crenças a serem mudadas.

Os profissionais de comunicação deparam-se com dificuldades inerentes à estrutura organizacional, além dos valores impregnados na cultura da instituição. Os valores de instituições com fortes tradições burocráticas influenciam e dificultam a promoção de uma comunicação que vise a instituição como um todo. Valores patrimoniais e principalmente burocráticos antagonizam-se com os novos valores gerenciais e modernos (NOGUEIRA, 2001, p. 123).

As dificuldades enfrentadas pela comunicação interna nas organizações públicas são justificadas, como dito anteriormente, pelas características administrativas desses órgãos. A estrutura organizacional pública, bem como todo o setor que a envolve, é fortemente influenciada por bases complexas e níveis hierárquicos múltiplos. Por serem geridas por poder político, essas organizações estão suscetíveis à forte influencia da política local, o que resulta no seu caráter administrativo. Para Pires e Macêdo, citados no *memorial descritivo do trabalho de conclusão de curso de Lacerda (2014)*<sup>6</sup>:

(...) as organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e

---

<sup>6</sup> Disponível em [http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9403/1/2014\\_LuizaNomanDeLacerda.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9403/1/2014_LuizaNomanDeLacerda.pdf) Acessado em 21/10/2015

mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos (PIRES e MACÊDO, 2006, p.96).

A gestão dos processos comunicativos internos precisa identificar os pontos a serem mudados e ainda buscar ações e maneiras de conquistar a confiança do público interno. A motivação para a mudança é um dos desafios dos profissionais de comunicação dessas instituições, visto que muitos dos funcionários estão na casa há muitos anos e estão acostumados com a gestão burocrática que orienta a organização. A falta de participação e adesão dos servidores é uma das principais barreiras a serem superadas, depois da conscientização da alta direção da organização, que permite as ações de mudança. Sendo assim, antes de procurar mudar a organização como um todo, visando seus empregados, os gestores de comunicação precisam tocar e convencer os líderes da necessidade dessa modificação. O modelo de gestão adotado, com caráter tradicional, rígido e burocrático, deve ser mudado primeiro em seus dirigentes, para que depois essas convicções sejam propagadas para todo o quadro de servidores. Nogueira (2001) afirma que o diagnóstico apresenta uma possibilidade para o tratamento desses problemas originários da comunicação burocrática, o que permite que os dirigentes reformulem suas posturas e atitudes, criando novas alternativas para informarem, esclarecerem e relacionarem-se com seus públicos.

Portanto, a participação dos trabalhadores e, especificamente, dos comunicadores na gestão das organizações torna-se cada vez mais fundamental. Pode-se obter, por meio dela, um ambiente democrático e de compromisso entre os pares e entre estes e seus superiores, com deliberações colegiadas, podendo-se com isto reduzir a alienação e atenuar conflitos. A atuação dos profissionais de comunicação dentro das organizações tem um papel importante nessa integração, a começar pela interpretação do ambiente organizacional. O diagnóstico dos sentimentos e necessidades do público interno pode ajudar a desenvolver, implantar e manter sistemas de comunicação consensuados e adaptados à realidade e, inclusive, adoçar os relacionamentos interpessoais com gotas de afetividade. (NOGUEIRA, 2001, p. 126)

A autora considera uma boa gestão da comunicação interna quando são definidos os objetivos de forma clara, com recursos humanos adequados e suficientes para a realização das tarefas, com empenho na motivação do quadro de servidores, além de estabelecer estratégias adequadas para atingir os resultados. Porém, este não é um processo simples, por estar ligado à gestão de pessoas, processos e resultados, e também por não fazer parte do caráter administrativo a preocupação com os relacionamentos internos. Outro fator implicate para essa mudança é a heterogeneidade do público interno das organizações públicas, o qual é segmentado por diversos grupos, muitas vezes divergentes.

Eles dividem-se em vários segmentos com características e objetivos, se não divergentes, no mínimo diferentes. Há grande diversidade de linguagem, de filosofia, de idade, de nível de escolaridade, de competências e de valores. Nessa diversidade residem os muitos entraves de relacionamento entre os níveis ascendente, descendente e horizontal (NOGUEIRA, 2001, p. 127).

A comunicação interna nas organizações públicas lida com o rompimento do isolamento desses segmentos, bem como a quebra de paradigmas e a dificuldade de aceitação referente à mudança. Essa barreira não está presente apenas com os funcionários, os líderes da instituição também precisam ser alcançados e esse processo é facilitado quando os gestores da comunicação detêm poder de voz e, principalmente, de ação e decisão em relação à organização. Esse é um papel importante para os profissionais de comunicação, ter respeito e autonomia para propor e realizar ações tão inovadoras e pretenciosas, como é a mudança dos valores e da cultura organizacional de instituições tão burocráticas.

Outro desafio para a comunicação interna nas organizações públicas é exercitar o diálogo, orientando-o para a satisfação do empregado em relação ao trabalho desenvolvido, além da boa convivência interna dos diversos segmentos existentes na instituição. O acesso e a circulação de informações também devem ser almejados e alcançados por essa ferramenta. Para conseguir tais objetivos, a autora apresenta quatro ações, sendo elas: o planejamento dos relacionamentos, a organização das informações, o planejamento global e as estratégias de comunicação apropriadas.

Em relação ao planejamento dos relacionamentos, a autora orienta na priorização dos interesses entre a instituição e o corpo interno. Essa seleção facilita no consenso em torno da missão, dos objetivos e das finalidades da organização. Essa coesão só é possível levando em consideração as formas de gestão, o público interno e a promoção da integração interna. A organização das informações remete ao planejamento estratégico feito para essas ações, preestabelecendo as ações com apoio dos dirigentes da organização. O planejamento global descrito no texto está ligado ao planejamento estratégico de toda a instituição, ou seja, de todos os setores que compõem e realizam o escopo de trabalho da organização. Para a autora, os gestores de comunicação devem participar da criação desse planejamento, para que suas ações estejam alinhadas com as demais decisões da instituição. Além disso, é preciso que esse planejamento identifique as necessidades da organização para que sejam sanadas, resultando no comprometimento dos servidores e a coesão em torno de objetivos comuns. As estratégias de comunicação apropriadas, para Nogueira, ajudam na construção, no estabelecimento de compromissos e na agregação de funcionários.

A investigação, o questionamento e o planejamento são instrumentos importantes na construção de uma cultura de comunicação que leve o funcionário e as chefias a se educarem para o convívio no trabalho, para a participação e o envolvimento, para dar apoio, negociar e chegar a acordos. O planejamento das ações possibilita a construção de mensagens para públicos identificados, utilizando o meio de comunicação mais apropriado a eles e ao conteúdo; possibilita, ainda, a agregação de informações que contribuam para a avaliação do trabalho realizado e a realizar (NOGUEIRA, 2001, p. 130).

O profissional responsável pela comunicação interna deve compreender a cultura organizacional da instituição, pois são os valores e crenças que justificam o comportamento do público interno da instituição. Ao identificar e diagnosticar a organização, o profissional é capaz de criar estratégias e ações específicas para a realidade administrativa, além de propor um sistema comunicacional adequado para a cultura. A conduta administrativa de empresas públicas burocráticas necessita de ações que buscam alternativas para alterar os relacionamentos hierarquizados e a dificuldade de disseminação da informação. Além disso, um bom diagnóstico leva à criação de estratégias voltadas para a alteração de ações e procedimentos burocratizados, capacitando uma gestão das dificuldades internas, levando para a adaptação da organização na sociedade em que está inserida.

### 3. METODOLOGIA

O trajeto metodológico desse trabalho foi um desafio. A ideia inicial do projeto era analisar os benefícios que a comunicação interna gera para as instituições de saúde. Tendo em vista o Laboratório Sabin como principal exemplo de comunicação interna, por realizar um excelente trabalho voltado para o público interno e conquistar reconhecimento positivo perante a sociedade, este era o produto de pesquisa almejado por esse trabalho. Premiada como a melhor empresa para se trabalhar, segundo o Instituto Great Place to Work, e também reconhecida por outros prêmios, o Laboratório Sabin seria a organização ideal para o desenvolvimento desse projeto. O contato foi feito com a organização, foram explicados todos os objetivos, os pedidos e solicitações foram feitos, mas não foram atendidos. O setor responsável por receber as demandas externas, a Universidade Corporativa, parou de responder os e-mails enviados e a gerência de marketing não respondia.

Para não prejudicar o andamento desse trabalho, foi adotada outra estratégia de pesquisa. Devido à realidade política em que as organizações públicas estão inseridas atualmente e o contexto de crise instaurado no Governo do Distrito Federal (GDF), viu-se uma nova possibilidade de trabalho. Para Nogueira (2001) as instituições públicas estão vivendo uma realidade de insatisfação generalizada, em todos os níveis e serviços, relacionada às políticas salariais adotadas, aos critérios de avaliação e à perda do sentimento de pertencimento. Além desses aspectos administrativos, atualmente no Distrito Federal, a insatisfação é ainda maior devido à crise governamental, política e econômica. Por ser o Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF) o órgão responsável, segundo o site oficial<sup>7</sup>, pela “manutenção e preservação do patrimônio do DF, ao assegurar que a aplicação do dinheiro público seja efetiva, regular e esteja dentro da Lei”, esta é uma organização que está sendo avaliada e acompanhada por toda a sociedade. Achou-se então uma ótima oportunidade de compreender como os processos comunicacionais internos dessa instituição podem gerar benefícios para a organização, principalmente nos tempos de crise política e econômica em que ela está inserida.

Para a realização deste trabalho, foi feito como primeira atividade o levantamento bibliográfico sobre os temas e conceitos abordados no referencial teórico. Uso de artigos específicos e recentes, voltados para a área de benefícios da comunicação interna, foi o foco da seleção bibliográfica, que buscou textos que abordassem os ganhos que essa ferramenta

---

<sup>7</sup> Disponível em <http://www.tc.df.gov.br/web/tcdf1/conheca-o-tcdf> Acesso em 22/10/2015



gera para as organizações. Além de textos mais recentes e específicos, foi feito um levantamento de autores que discutissem a comunicação interna e o endomarketing, possibilitando mostrar as semelhanças entre ambos os temas.

Para Stumpf (2011), presente no livro *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*, a pesquisa bibliográfica é um planejamento global e inicial para trabalhos de pesquisa, a qual é composta pela identificação, localização e obtenção da bibliografia de determinado assunto. Para isso, foi apresentado um texto com a literatura utilizada para a realização desse trabalho, o qual identificou definições da comunicação interna, conceitos sobre os benefícios que a mesma gera para as organizações, bem como o uso da comunicação interna em órgãos públicos.

Stumpf (2011) define pesquisa bibliográfica como um conjunto de procedimentos para identificar, selecionar, localizar e obter documentos de interesse para a realização de trabalhos acadêmicos e de pesquisa. Para a seleção das fontes utilizadas neste projeto, foi feita pesquisa em bibliografias especializadas, busca de teses, dissertações e artigos sobre o tema, de forma específica e geral, além da busca em portais de comunicação e instituições que publicam sobre o tema.

Foi utilizado o método de estudo de caso para a realização deste trabalho, tendo como objeto de estudo o uso da comunicação interna no Tribunal de Contas do Distrito Federal. Este método possibilita, por meio de técnicas e ferramentas, fazer um levantamento e uma análise das informações coletadas. Essa modalidade de pesquisa visa investigar de forma empírica um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real. O estudo de caso parte da escolha do objeto de pesquisa, para a coleta de dados e informações a respeito da situação analisada. O caso selecionado foi estudado, avaliado e analisado após a coleta de dados e evidências, como entrevistas, documentos, informações por meio de arquivos e observações.

Após escolher o objeto a ser pesquisado, o Tribunal de Contas do Distrito Federal, foi realizada uma entrevista exploratória com a chefe da Assessoria de Comunicação Institucional do órgão. A entrevista teve como objetivo colher as informações internas a respeito do TCDF e a comunicação realizada pelos profissionais responsáveis. De acordo com Duarte (2011), a entrevista em profundidade é uma técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. A escolha do entrevistado se deu pelo cargo exercido e a sua importância para o processo comunicacional da organização. A entrevistada foi Polyana Mota Resende,

chefe da Assessoria de Comunicação Institucional do TCDF, jornalista responsável por toda a comunicação da instituição e a profissional que realiza as ações de comunicação, visto que é a única jornalista dentro do Tribunal.

Durante a entrevista, a chefe de Comunicação disponibilizou alguns documentos internos, sendo eles resoluções, manuais e o planejamento estratégico do Tribunal, disponíveis nos anexos desse trabalho. Esses documentos foram selecionados conforme o seu teor e conteúdo, além de serem analisados para compor a análise do Tribunal. Portanto, também foi realizada a análise documental como fonte e referência do estudo sobre a instituição e, principalmente, sobre o setor responsável pela comunicação. O recurso de análise documental foi feito por meio do acesso e leitura crítica de documentos oficiais e técnicos do TCDF.

A pesquisa empírica realizada dentro do Tribunal de Contas do DF, por meio da entrevista e da análise documental, possibilitou a realização deste trabalho. Após por em prática esses métodos, foi realizado a análise da comunicação do TCDF, bem como a análise específica da comunicação interna da instituição. Levando em consideração e como base a definição de comunicação interna de Vidal (2013), a qual afirma que essa ferramenta tem como objetivo informar, motivar e integrar, foram analisadas as ações de comunicação do TCDF. O trabalho resultou na análise da comunicação interna do TCDF, bem como o espaço que lhe é dado dentro da organização.

#### **4. O TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL**

O Tribunal de Contas do Distrito Federal foi instalado no ano de 1960 durante o governo de Juscelino Kubitscheck, após ser sancionada a Lei nº 3.751/60 que dita a organização administrativa da Capital Federal. Essa lei previa a criação do Tribunal como órgão de auxílio do Senado Federal na fiscalização orçamentária e financeira de Brasília. O Tribunal foi inaugurado em 15 de setembro de 1960, pelo prefeito do DF em atividade na época, Israel Pinheiro. A primeira composição do plenário foi resultado de um acordo político entre o Presidente Juscelino Kubitschek e o Senador Taciano Gomes de Mello. Em 1962 o TCDF implementou a fiscalização descentralizada da Administração Pública do Governo Local, sendo pioneira nessa ação que possibilitou a realização de inspeções e auditorias financeiras e orçamentárias em todos os órgãos e entidades da Administração Pública. Apenas no ano de 1967 a Constituição alterou esses procedimentos de controle externo.

O órgão é um tribunal administrativo, que não faz parte do Poder Judiciário, sendo autônomo. Vinculado ao Poder Legislativo, o TCDF tem como atribuição auxiliar tecnicamente a Câmara Legislativa do Distrito Federal no exercício do Controle Externo das contas públicas. Sua função é zelar pela aplicação dos recursos públicos do Distrito Federal, além de preservar e manter o patrimônio econômico do DF. Para atingir esse objetivo, a instituição aprecia as contas anuais do Governador, bem como aprecia e julga a dos administradores e demais gestores responsáveis pelos bens e dinheiro público. Além dessas ações, é responsabilidade do TCDF conferir a legalidade das admissões de empregados e demais funcionários, das aposentadorias, reformas e pensões dos servidores do Governo do Distrito Federal. A instituição também avalia a execução das metas estabelecidas no plano de governo, nas diretrizes orçamentárias e no orçamento anual. O Tribunal emite um relatório analítico e um parecer prévio sobre suas fiscalizações das contas do Governo, os quais são encaminhados para a Câmara Legislativa para julgamento. Além de fiscalizar as contas do GDF, o TCDF recebe denúncias de irregularidades e ilegalidades, realiza inspeções e investigações nas unidades administrativas dos Poderes Executivo e Legislativo, fiscalizando a aplicação de recursos repassados ou recebidos pelo Distrito Federal. Está entre as competências desse órgão aplicar sanções aos responsáveis por ilegalidade de despesas ou irregularidade de contas, ou seja, julgar as contas dos órgãos e entidades administrativas.

O Tribunal de Contas do Distrito Federal é composto por sete conselheiros indicados pela Câmara Legislativa e pelo Governador, considerado um órgão colegiado. Os conselheiros

substitutos são recrutados mediante concurso público para o cargo. Junto ao TCDF funciona o Ministério Público, de forma independente e autônoma, formado por um Procurador-Geral e três procuradores, todos indicados pelo Governador do DF. Os promotores necessitam ser bacharéis em direito aprovados em concurso público de provas e títulos. A prestação de apoio aos serviços auxiliares é dividida em duas coordenações, sendo elas: a área técnica, coordenada pela Secretaria-Geral de Controle Externo e a área administrativa ligada à Diretoria-Geral de Administração. Segundo dados atualizados do Tribunal de Contas do Distrito Federal, em outubro de 2015 a instituição conta com 947 empregados, sendo eles: 11 membros entre Conselheiros e Procuradores, 504 servidores efetivos, 50 empregados requisitados de outros órgãos, 62 comissionados, 17 estagiários de nível médio, 98 estagiários de nível superior, 35 terceirizados entre secretárias e recepcionistas, 45 vigilantes, 26 empregados nas copas, 53 empregados da limpeza, 14 brigadistas, 3 telefonistas e 29 empregados da manutenção predial.

De acordo com o site oficial da organização<sup>8</sup>, a Missão do Tribunal de Contas do DF é “exercer o controle externo da administração dos recursos públicos do Distrito Federal, em auxílio à Câmara Legislativa, zelando pela legalidade, legitimidade, efetividade, eficácia, eficiência e economicidade na gestão desses recursos”. O texto ainda descreve como missão a manutenção e preservação do patrimônio público, ao procurar assegurar a efetiva e regular aplicação do dinheiro público em benefício da sociedade brasileira. Para o *Planejamento estratégico 2011-2015*<sup>9</sup> a missão do TCDF é “Gerar benefícios para a sociedade por meio do aperfeiçoamento e controle da gestão dos recursos públicos do DF”. Tendo como principal papel atender as necessidades e expectativas da sociedade, a missão do TCDF é compreendida como sua razão de ser, sendo o seu propósito. A missão da instituição é amparada pela Constituição Federal e nos artigos 77 e 78 da Lei Orgânica do Distrito Federal e baseada nas competências do artigo 78 da mesma. O documento também apresenta a Visão de Futuro da organização, sendo ela: “Ser reconhecido por sua atuação tempestiva, preventiva, orientadora e transparente no exercício do controle externo, com ênfase na avaliação de resultados da gestão pública do Distrito Federal e fomento no controle social”.

---

<sup>8</sup> Disponível em <http://www.tc.df.gov.br/web/tcdf1/> Acesso em 22/10/2015

<sup>9</sup> Disponível em <http://www.tc.df.gov.br/web/tcdf1/planejamento-estrategico> Acesso em 21/10/2015

#### **4.1. A Assessoria de Comunicação Institucional**

A Assessoria de Comunicação Institucional é o setor, dentro do Tribunal de Contas do DF, responsável por toda a comunicação da organização e faz parte dos Serviços Auxiliares da instituição. Ligada diretamente ao gabinete da presidência, essa seção é chefiada por uma jornalista com cargo comissionado, ou seja, não faz parte do quadro de servidores concursados. A Assessoria é composta por três pessoas, sendo elas: a chefe da Assessoria, formada em jornalismo, uma estagiária de jornalismo e uma técnica em secretariado.

Além de ser responsável pela comunicação do Tribunal, a Assessoria de Comunicação Institucional supervisiona dois setores dentro do TCDF, o Cerimonial e o Memorial, ambos devem responder à chefe da Assessoria. O Cerimonial é responsável pela organização e realização de todos os eventos do Tribunal, pela agenda de compromissos externos do Presidente, acompanhar o Presidente e demais autoridades internas em eventos e visitas externas, assistência diversas às autoridades e recebimento de convites externos. Esse setor é composto por três pessoas, sendo o Assessor do Cerimonial, que responde como cargo de chefia, uma servidora e uma estagiária. Já o Memorial é composto por dois servidores que cuidam do Museu dentro do TCDF e fazem os registros fotográficos e de vídeo dos eventos internos.

As competências da Assessoria de Comunicação Institucional e da chefia desse setor são descritas na *Resolução n° 263*<sup>10</sup>, aprovada em junho de 2013, sendo elas:

##### **Art. 17. Compete à Assessoria de Comunicação Institucional:**

- I – propor ao Presidente a política de comunicação institucional do Tribunal, bem como orientar e acompanhar sua implementação;
- II – promover ações tendentes à valorização da imagem institucional;
- III – estabelecer e manter contatos com dirigentes e demais profissionais dos veículos de comunicação, visando divulgar as realizações do Tribunal;
- IV – produzir e fazer distribuir, periodicamente, para os diversos veículos de comunicação, noticiário a respeito das atividades desenvolvidas pelo Tribunal;

---

<sup>10</sup> Documento interno disponibilizado pela Chefe da Assessoria de Comunicação Institucional do TCDF

- V – adotar as providências necessárias à concessão de entrevistas pelas autoridades do Tribunal;
- VI – coordenar a atividade de cobertura jornalística no âmbito de atuação do Tribunal;
- VII – acompanhar os noticiários dos veículos de comunicação concernentes à atividade de fiscalização das contas públicas, promovendo a respectiva análise de clipping e divulgando-a aos diversos setores do Tribunal;
- VIII – editar e produzir informativos e publicações institucionais periódicas com vistas à divulgação das realizações do Tribunal;
- IX – expressar o pensamento do Tribunal a respeito de atos e fatos de interesse dos veículos de comunicação, quando para isso for designado;
- X – produzir e disponibilizar o clipping diário de notícias pela página do Tribunal na internet;
- XI – atualizar a página do Tribunal na internet com informes, comunicados e notícias oficiais;
- XII – supervisionar as áreas de Cerimonial e Memorial.

## **Seção VIII**

### **Do Chefe da Assessoria de Comunicação Institucional**

Art. 77. Ao Chefe da Assessoria de Comunicação institucional da Presidência incumbe:

- I – assessorar o Presidente do Tribunal e demais integrantes da instituição em assuntos relacionados à comunicação institucional e, em especial, nos contatos e entrevistas à imprensa;
- II – promover o relacionamento entre o Tribunal de Contas e a imprensa e intermediar as relações de ambos, inclusive, na divulgação de informações jornalísticas e no atendimento às solicitações dos profissionais dos veículos de comunicação;
- III – contribuir para a consolidação de identidade e imagem positivas do órgão perante a sociedade;
- IV – coordenar a produção e distribuição de matérias jornalísticas à imprensa;
- V – planejar e coordenar a produção de mídias institucionais;

VI – assegurar a manutenção de registros do aproveitamento do material jornalístico produzido e distribuído à imprensa e dos atendimentos aos profissionais de comunicação;

VII – manter arquivo do material jornalístico produzido e distribuído à imprensa e do seu aproveitamento pelos veículos de comunicação;

VIII – coordenar as atividades relacionadas com a transmissão de solenidades e sessões do Tribunal através de circuitos de televisão e rádio;

IX – supervisionar a execução das atribuições cometidas aos ocupantes das funções de cerimonial e do memorial;

X – exercer as atribuições comuns aos cargos de chefia e direção estabelecidas nesta Resolução.

Percebe-se que a maioria das orientações apresentadas nessa resolução é referente à comunicação externa, com atividades voltadas para a assessoria de imprensa. Ao entrevistar a responsável pela comunicação do Tribunal, nota-se que o foco das atividades é o relacionamento com a imprensa, a divulgação de textos sobre as atividades da instituição para os meios de comunicação e a realização de entrevistas sobre temas referentes a esses e outros assuntos de interesse institucional. A assessoria do TCDF tem forte atuação em assessoria de imprensa, com divulgações semanais de releases, bom relacionamento com os jornalistas especializados em política, grande volume de matérias sobre o Tribunal e suas atividades, além de forte presença nos principais veículos de comunicação local. O atual presidente da instituição, Conselheiro Renato Rainha, é uma personalidade política muito requisitada para entrevistas, por ser muito solícito e falar muito bem, o que facilita e influencia na atuação da comunicação como assessoria de imprensa.

Além da resolução nº 263, que descreve as atividades da assessoria, o TCDF também tem manuais de processos referentes a cada setor. A Assessoria de Comunicação Institucional possui três manuais, sendo eles: Produção de conteúdo e divulgação de conteúdo informacional<sup>11</sup>, Relacionamento com a imprensa<sup>12</sup> e Arquivo de imagens e notícias veiculadas<sup>13</sup>. Como apresentado na resolução, os manuais estão voltados para a comunicação externa do Tribunal, buscando, na maioria das orientações, direcionar o trabalho de assessoria

---

<sup>11</sup> Documento interno disponibilizado pela Chefe da Assessoria de Comunicação Institucional do TCDF

<sup>12</sup> Documento interno disponibilizado pela Chefe da Assessoria de Comunicação Institucional do TCDF

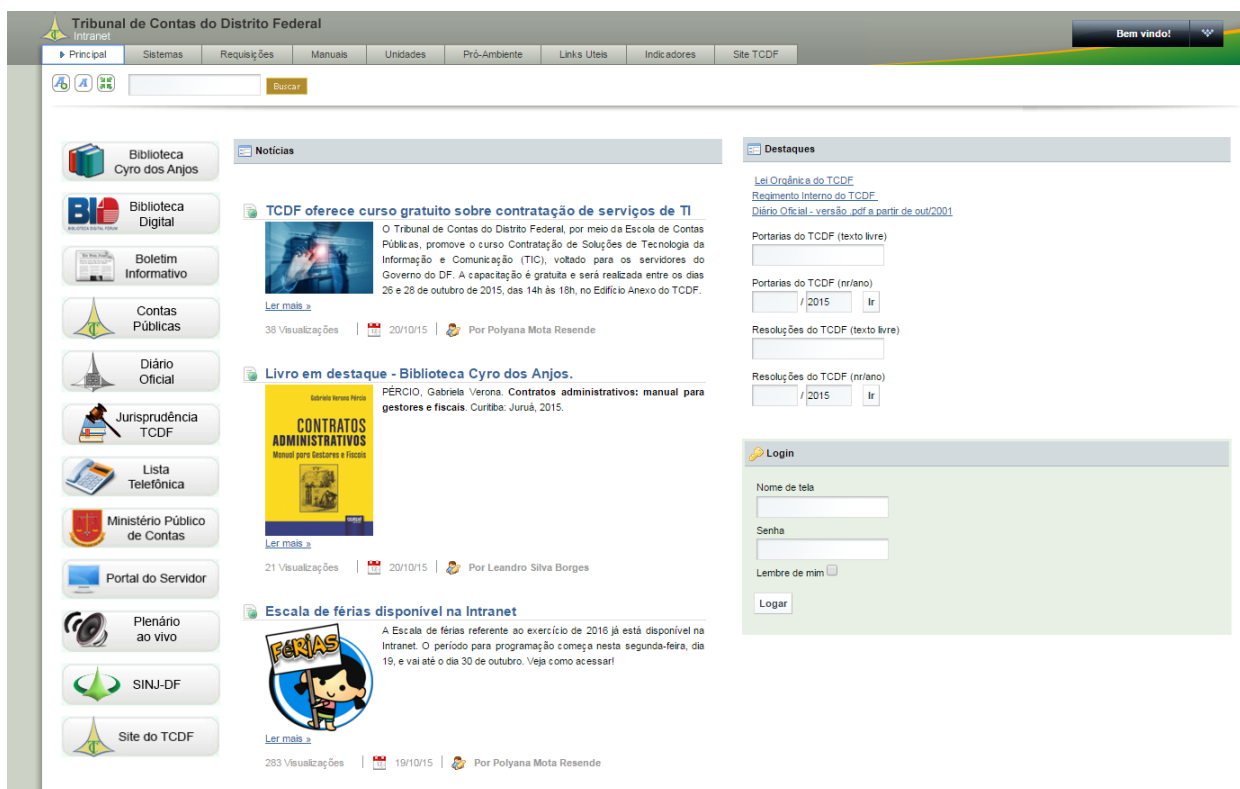
<sup>13</sup> Documento interno disponibilizado pela Chefe da Assessoria de Comunicação Institucional do TCDF

de imprensa. Fora a parte do armazenamento de imagens, todo o resto dos manuais é referente a atividades com finalidade de divulgar o TCDF para os públicos externos, com foco em imprensa e jornalistas. Compreende-se após a análise dos documentos e a entrevista com a chefe da sessão, que a Assessoria de Comunicação Institucional tem grande foco, se não como principal atividade, a assessoria de imprensa e a comunicação externa.

#### 4.2. A comunicação interna do Tribunal de Contas do Distrito Federal

A comunicação interna do TCDF é responsabilidade da Assessoria de Comunicação Institucional e algumas atividades são desenvolvidas também pelo Cerimonial e pela Escola de Contas. Os canais de comunicação utilizados são a intranet, o e-mail e os murais espalhados por toda a estrutura do Tribunal. A ferramenta mais usada é a intranet, recurso que é utilizado por todos os empregados para acessar os aparatos tecnológicos e de banco de dados da organização.

**Figura 1 – Página principal da intranet do TCDF.**



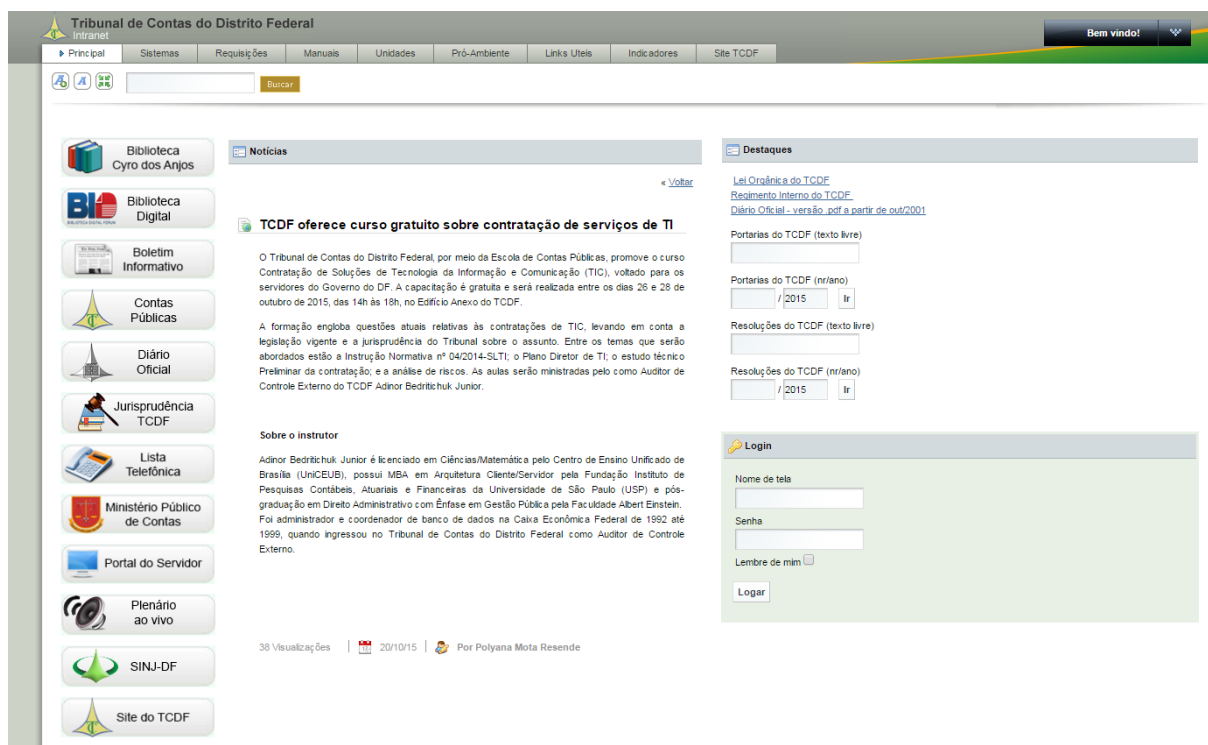
Fonte: Tribunal de Contas do DF – Acesso interno dos servidores.



Como apresentado na Figura 1, a intranet do TCDF é composta por todos os campos de dados, solicitações de materiais, veículos, informações e assuntos referentes à organização. Essa é a única forma de acesso às ferramentas do Tribunal, todos os sistemas estão dentro da intranet, o que obriga o empregado a acessá-la. A página principal é composta por notícias publicadas pela Assessoria institucional. Segundo a chefe da sessão, os principais temas dessas notícias são: divulgação de cursos internos, notas de falecimento, aniversário das autoridades internas, escala de férias, sessões plenárias, ações do presidente, eventos do tribunal, cursos e eventos externos de interesse dos servidores, autoridades ou servidores que são destaque em eventos ou notícias da mídia, notícias referentes ao serviço médico, datas comemorativas, mudanças de processos importantes e impactantes, posses de conselheiros ou servidores, prêmios recebidos pelo tribunal, projetos de lei do interesse dos servidores ou do Tribunal, processos seletivos internos para bolsas de estudo, audiências importantes, eventos esportivos, parcerias, festas internas, entre outros temas.

Por estarem em local de destaque dentro da intranet, as notícias postadas ganham visibilidade entre os empregados. Na página principal é disponibilizado o título da matéria e o *lead*. Ao clicar, é aberta uma nova página com o texto na íntegra, conforme Figura 2.

**Figura 2 – Notícia da intranet do TCDF**



Fonte: Tribunal de Contas do DF – Acesso interno dos servidores.

O *Manual para Produção de Conteúdo e Divulgação de conteúdo informacional*<sup>14</sup> apresenta diretrizes específicas, no tópico 4.2 denominado *Produção de conteúdo para divulgação interna (Endomarketing)*, sobre as publicações da intranet. Segundo o manual, “a Assessoria de Comunicação Institucional é a principal responsável pela divulgação interna de decisões e ações administrativas, além de outros assuntos de interesse geral dos servidores”. Outros setores também estão autorizados a publicar na intranet, sendo eles: a Divisão de Tecnologia da Informação e o Serviço de Gestão da Informação e da Documentação.

As instruções para publicação na intranet são descritas pelo manual e devem seguir as seguintes normas:

- a. Mediante solicitação informal (pessoalmente ou por telefone) ou formal (pelo email institucional ou via processo), a Ascom toma conhecimento de eventos, ações e decisões administrativas passíveis de divulgação interna;
- b. Algumas notícias já fazem parte do calendário de divulgação na intranet. São elas: os aniversários das autoridades (presidente, conselheiros e procuradores); a Semana da Saúde; o Seminário de Atualização de Normas e Procedimentos de Controle Externo – Semat; datas comemorativas, entre outros;
- c. Também são levadas em conta as agendas do Presidente, dos Conselheiros e do TCDF, especialmente no que diz respeito à participação em visitas, encontros e eventos;
- d. De posse das informações necessárias à elaboração do texto e conforme solicitação da área que requereu a divulgação, a Ascom produz o informativo a ser publicado e verifica os melhores meios para a veiculação das informações (e-mail institucional, intranet ou murais);
- e. Em seguida, e caso seja necessário, o texto é encaminhado à área responsável para análise e possíveis ajustes.

A divulgação dos conteúdos também é descrita no manual anteriormente citado, no tópico 4.4 denominado *Divulgação de conteúdo informacional*. Segundo o manual, “as notícias sobre assuntos administrativos e de interesse geral dos servidores são divulgadas na

---

<sup>14</sup> Documento interno disponibilizado pela Chefe da Assessoria de Comunicação Institucional do TCDF

página principal da intranet, no e-mail institucional (enviando o correio eletrônico para (usuariostcdf@tc.df.gov.br) e, se necessário, nos murais afixados em diversos pontos do Tribunal”.

Em relação ao e-mail institucional, avisos, informativos, recados e comunicados também são enviados por essa ferramenta para todos os servidores. Os e-mails são enviados pelo contato da Assessoria ([imprensa@tc.df.gov.br](mailto:imprensa@tc.df.gov.br)) para o grupo de contatos de todos os empregados da instituição. Nesses casos de comunicados os assuntos são mais cotidianos, como convites para eventos, informando sobre vacinações, cartões de datas comemorativas, entre outros. Além do envio do e-mail, o assunto também é publicado na intranet.

Os murais são pouco utilizados, sendo fixados apenas cartazes referentes a cursos, eventos, datas comemorativas de maior expressão e relevância. A maior parte dos cartazes e avisos presentes nos murais institucionais não é feita pela Assessoria de Comunicação Institucional, sendo eles de cursos externos ou eventos e informações de outros setores.

O Cerimonial é responsável pelo envio de e-mail com cartão de felicitação pelo aniversário do empregado. Todo dia é enviado para os aniversariantes do dia um cartão em nome do presidente da Instituição parabenizando o servidor. Além disso, outra ação de comunicação interna realizada pelo Cerimonial é o envio de cartão de felicitação referente às datas comemorativas. É de competência do Cerimonial a organização e realização de festas internas, tais como Dia dos Pais, Dia das mães, Natal e outras datas comemorativas.

A Escola de Contas do Tribunal têm entre suas competências a educação corporativa, a capacitação do servidor, a avaliação dos mesmos e a integração dos novos empregados. Para o processo de integração dos novos servidores, a Escola de Contas realiza o Curso de ambientação, onde todos os novos empregados admitidos mediante concurso público devem participar logo após tomarem posse na instituição. De acordo com a *Resolução nº 227, de 13 de dezembro de 2011*<sup>15</sup>, a Escola de Contas tem como definição a Educação Corporativa, sendo descrita como “conjunto de ações que visam desenvolver, disseminar e promover o compartilhamento e a aplicação do conhecimento, aprimorar ou desenvolver habilidades, estimular atitudes e difundir a visão e os valores da instituição de modo a atingir as necessidades de desempenho individual, organizacional e em equipe, contribuindo permanentemente para o alcance dos objetivos da organização”.

---

<sup>15</sup> Documento interno disponibilizado pela Chefe da Assessoria de Comunicação Institucional do TCDF

A resolução apresenta como uma das ações do Plano de Capacitação o curso de ambientação, no Art.5º tópico VI, sendo ele “Programa de Integração Institucional, com o objetivo de promover a integração de novos servidores, mediante a realização de atividades que abordem aspectos relacionados à estrutura e ao funcionamento do Tribunal e da vida funcional do servidor”.

Na mesma resolução, no Art. 38, é descrito com mais detalhes o curso:

### **DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL**

Art. 38. O Programa de Integração Institucional, com o objetivo de promover a integração de novos servidores, proporcionará aos participantes o acesso a conteúdos e informações:

I – que permitam o entendimento da função constitucional assegurada ao Tribunal, da sua missão e respectivo planejamento estratégico;

II – da conduta, dos deveres e responsabilidades do servidor público e da sua integração no ambiente institucional;

III – quanto aos sistemas corporativos de uso geral, à composição da estrutura organizacional, e aos principais procedimentos administrativos;

IV – quanto aos principais ritos e procedimentos regimentais e regulamentares para o desempenho no contexto organizacional.

Parágrafo único. O programa previsto no caput será implementado mediante ações articuladas e complementares que envolvam palestras, cartilhas e/ou manuais, e tutoriais eletrônicos.

De acordo com a última programação do curso de ambientação<sup>16</sup>, essa ação tem como objetivo “apresentar visão geral sobre a missão, objetivos, funções e competências do Tribunal de Contas do DF, destacando os principais processos de trabalho e principais aspectos da cultura organizacional”. O curso com duração de três dias apresenta diversos temas e aspectos internos do Tribunal, conforme apresentado na Figura 3.

---

<sup>16</sup> Documento interno enviado pela Escola de Contas do Tribunal de Contas do Distrito Federal

**Figura 3 – Programação do curso de ambientação**

PROGRAMA			
DATA	ASSUNTO	RESPONSÁVEL	LOCAL
	<b>PARTE GERAL</b>	Genédio	
	Apresentação da Programação e Objetivos		
	Apresentação dos Participantes		
	Controle Externo		
	Principais modelos		
	Sistema de Controle Externo Brasileiro	Genédio	
	TCDF		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funções e Competências</li> <li>• Jurisdição</li> <li>• Estrutura Organizacional</li> </ul>		
	Código de Ética		
11	Principais Processos de Trabalho:		Sala de Aula
	Principais Processos de Trabalho:		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contas Anuais</li> <li>• Contas Especiais</li> <li>• Contas de Governo</li> <li>• Auditorias e Inspeções</li> <li>• Atos de Pessoal</li> <li>• Controle Concomitante (licitações e contratos)</li> </ul>		
	Desafios e Perspectivas		
	Gestão do Conhecimento e da Informação	Vânia	Sala de Aula
	Visita ao Plenário		Plenário
	Sistemas Corporativos		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet, Internet e e-mails (normas de uso)</li> <li>• e-TCDF</li> <li>• SIRAC</li> <li>• SISAUDIT</li> <li>• SISOBRA</li> <li>• Banco de Dados (SEMAG)</li> </ul>	Clério	Sala de Aula
12	Sistemas de Terceiros		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SIGGO</li> <li>• SIAFI</li> </ul>		
	Avaliação de Desempenho	Bruno	
	ENTREGA DOS MANUAIS DE REDAÇÃO	Mattei	
	ASSECON e AFINCO	Remy e Pina	
13	Regime Jurídico		
	Direitos e Deveres		
	Programa de benefícios	Paulo Carneiro	Sala de Aula
	Funcionamento dos Serviços Auxiliares		
	Estrutura de Cargos e Funções		
	Normas de Acesso		
	Apresentação dos novos servidores às chefias e encaminhamento às respectivas unidades de lotação		

Fonte: Escola de Contas do Tribunal de Contas do Distrito Federal

Ministrado por profissionais internos do TCDF, o curso apresenta diversos temas voltados para a comunicação interna da instituição, bem como sua cultura. Além de explicar os processos da organização, o curso de ambientação trata sobre a estrutura organizacional do Tribunal, as avaliações de desempenho, os manuais processuais e a estrutura de cargos e funções. A Assessoria de Comunicação Institucional não participa do curso, toda a organização e apresentações são feitas pela Escola de Contas ou por chefes das sessões apresentadas.

A comunicação interna e a cultura organizacional estão presentes no Planejamento estratégico 2011-2015 do TCDF em cinco objetivos estratégicos, sendo eles:

Objetivo 14 – Desenvolver, alinhar e captar competências para a concretização dos objetivos estratégicos;

Objetivo 15 – Fortalecer a motivação e comprometimento dos servidores com foco na estratégia;

Objetivo 16 – Desenvolver cultura orientada para resultados;

Objetivo 17 – Garantir estrutura adequada à estratégia;

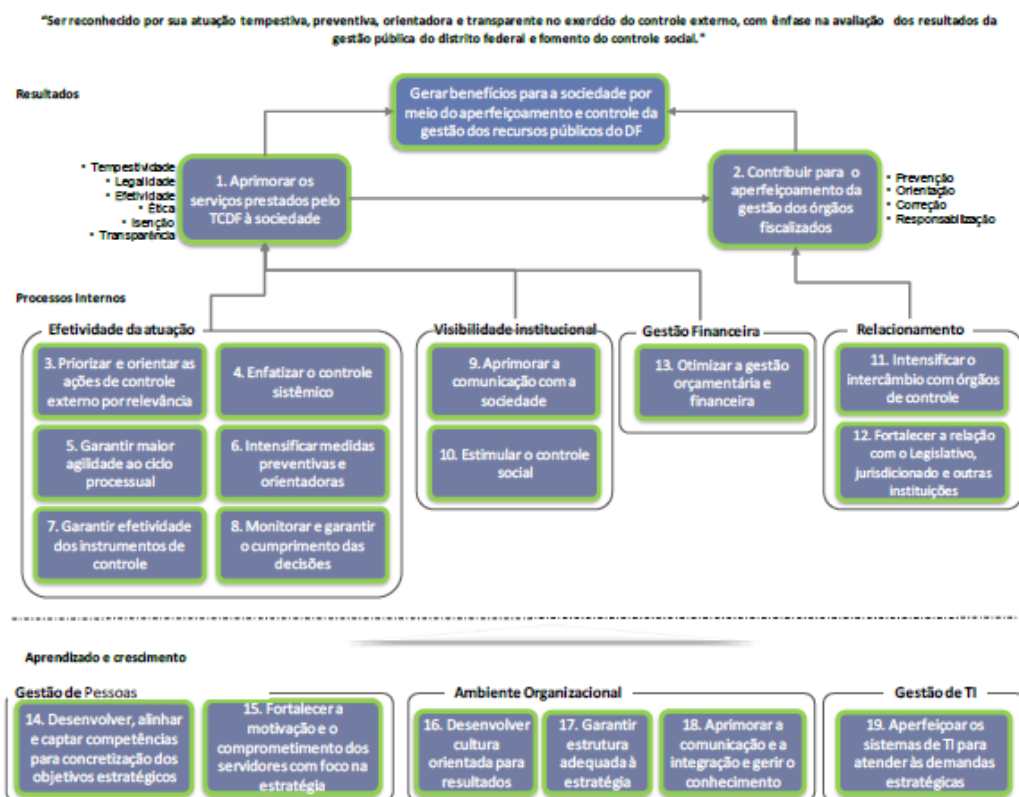
Objetivo 18 – Aprimorar a comunicação e a integração e gerir o conhecimento.

Os objetivos 16, 17 e 18 são antecidos nesse documento por uma breve explicação sobre ambiente organizacional, o que segundo o texto, representa condições físicas e ambientais necessárias ao cumprimento da Missão do Tribunal englobando essas metas.

Segundo o Mapa estratégico do documento anteriormente citado, os objetivos mencionados têm diferentes áreas de atuação. Os objetivos 14 e 15 voltados para o aprendizado e crescimento, sendo responsabilidade da Gestão de pessoas. Já os objetivos 16, 17 e 18 são referentes ao ambiente organizacional, a área de atuação não foi definida na imagem. Todos estão voltados para as competências da comunicação interna e a cultura organizacional da instituição. Dessa forma, compreende-se que esses temas estão sendo abordados estrategicamente no planejamento institucional, de acordo com a Figura 4.

**Figura 4 – Mapa estratégico retirado do Planejamento estratégico 2011-2015 do TCDF**

### MAPA ESTRATÉGICO



Fonte: <http://www.tc.df.gov.br/web/tcdf1/> Acesso em 22/10/2015.

A chefe da Assessoria Institucional do TCDF não associou as ações de comunicação interna ao Planejamento estratégico. Os objetivos e ações do planejamento, como descrito anteriormente, não estão sob o escopo da Assessoria. Todas as atividades voltadas para a comunicação interna são realizadas pela Assessoria e são de planejamento próprio, em sua maioria, realizadas na divulgação de notícias e publicações na intranet. Além dos e-mails de felicitações para os aniversariantes e as festas sazonais organizadas pelo Cerimonial em datas comemorativas específicas. O Planejamento estratégico não é realizado pelos profissionais da Assessoria de Comunicação Institucional.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Levando em consideração a definição de comunicação interna de Vidal (2013), na qual afirma que esse processo tem como principais funções informar, integrar e motivar, esse capítulo pretende analisar como o Tribunal de Contas desenvolve suas funções à luz da teoria deste tema. Para a autora, a comunicação interna deve buscar engajamento dos empregados nos objetivos institucionais, trabalhada de forma integrada resulta em motivação, estímulo e melhoria no ambiente organizacional. A informação disseminada de forma correta e dinâmica promove comprometimento do público interno com os interesses da organização. A autora acredita que os valores organizacionais podem ser despercebidos pelos empregados quando a integração não é realizada. A visibilidade desses valores pode ser comprometida quando a organização não se dedica em prol da comunidade interna.

É por meio da correta e integrada comunicação interna que as ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas organizações serão fortalecidas junto ao público interno. Esse reforço se faz necessário, uma que vez transparência e diálogo são partes da comunicação interna eficiente. Da mesma forma, sem transparência e diálogo com o público interno, uma organização não pode ser considerada socialmente responsável. (VIDAL, 2012, p.135)

Segundo o levantamento realizado dentro do Tribunal de Contas do DF, em relação às atividades de comunicação interna desenvolvidas na instituição, percebe-se uma falta de atenção em relação a essa ferramenta. As ações de comunicação voltadas para o público interno são basicamente com a finalidade de informar, de forma unilateral e sem a abertura para um diálogo.

A ação mais utilizada é a intranet, com a publicação de notícias institucionais para os servidores. A pesar dos temas serem, em sua maioria, de interesse dos empregados, esse método não promove troca de informações com os servidores, sendo assim apenas um meio de levar informação ao empregado, não recebendo um retorno do mesmo.

A intranet não tem a opção de fazer comentários, nem possui nenhuma forma de interatividade com os servidores. Os gestores apenas alimentam o sistema com textos e imagens, o que impossibilita o diálogo e o *feedback* do público que recebe a informação. Outro fator relevante é a criação dessas matérias, sendo sugeridas pelos gestores sem a possibilidade de gerar a informação entre o público interno. Percebe-se que o mecanismo é utilizada pela Assessoria do TCDF como uma mera possibilidade de passar informações, de



maneira vertical, unilateral e centralizando a informação entre aqueles que já estão em um patamar mais elevado na hierarquia da organização.

Uma possibilidade para melhorar essa ferramenta é criando a opção de comentar as notícias pela própria intranet. O servidor para acessar esse recurso deve ter um *login* e senha fornecidos pela organização, desta forma todos os servidores e empregados da instituição têm acesso a esse recurso. A criação de um campo de comentários nas matérias abriria espaço para um diálogo e inseriria a cultura de abrir um campo de conversa. As informações não podem apenas serem lançadas para o público interno, essas pessoas precisam ter espaço e voz para debaterem e dialogarem sobre o que lhes é passado. O campo de comentário é um recurso simples, prático e que começaria o processo de diálogo dentro da instituição.

Algumas notícias divulgadas na intranet apresentam, além do papel de informar, a possibilidade de motivar os servidores. Ações realizadas internamente carregam esse caráter de motivar o empregado em relação ao trabalho desenvolvido, como é o caso de cursos gratuitos oferecidos pela instituição, incentivos à educação continuada em programas de graduação e pós-graduação financiadas pelo TCDF.

**Figura 5 – Notícia publicada na intranet do TCDF**

The screenshot displays the TCDF Intranet interface. At the top, there is a navigation bar with links: Principal, Sistemas, Requisições, Manuais, Unidades, Pró-Ambiente, Links Úteis, Indicadores, and Site TCDF. Below this is a search bar with a 'Buscar' button. The main content area features a sidebar on the left with various links: Biblioteca Cyro dos Anjos, Biblioteca Digital, Boletim Informativo, Contas Públicas, Diário Oficial, Jurisprudência TCDF, Lista Telefônica, Ministério Público de Contas, and Portal do Servidor. The central section, titled 'Notícias', contains a news article titled 'TCDF promove palestra sobre Tecnologia da Informação para servidores'. The article text mentions a seminar on October 20, 2015, at 15h, organized by the Escola de Contas Públicas, focusing on technology and information. It lists topics like cybercrimes, cloud computing, and artificial intelligence. The article is attributed to Polyana Mota Resende and has 110 views. On the right side, there is a 'Destakes' section with links to the TCDF Organic Law, Internal Regulation, and Official Journal. Below this are sections for 'Portarias do TCDF' and 'Resoluções do TCDF', each with a search bar and a 'Ir' button. At the bottom right, there is a 'Login' section with fields for 'Nome de tela' and 'Senha', and a 'Lembre de mim' checkbox.

Fonte: Intranet do Tribunal de Contas do Distrito Federal - Acesso interno dos servidores.

A Figura 5 é uma notícia retirada da intranet do TCDF, que informa uma palestra sobre tecnologia da informação direcionada aos servidores. O Tribunal, por meio da Escola de Contas, tem um plano de capacitação voltado para o servidor, que apresenta diversos programas voltados para educação e qualificação dos mesmos. Os programas de capacitação, desenvolvimento gerencial, atualização profissional, incentivo à pós-graduação, incentivo à graduação, formação e atualização de jurisdicionados, são ações voltadas para os servidores e suas especializações. Apesar de serem específicos da Escola de Contas, são ações que precisam ser divulgadas pela Assessoria de Comunicação Institucional como forma de incentivar os empregados a se qualificarem e desenvolverem a educação continuada em suas carreiras. Essa é uma possibilidade de utilizar a comunicação interna não apenas como forma de informação, mas também de motivar o profissional com os benefícios que a organização põe a disposição para sua qualificação. A comunicação interna do TCDF não divulga essas iniciativas, ficando presas apenas aos cursos internos que acontecem sazonalmente dentro da organização. A divulgação desses incentivos faria com que os servidores tomassem conhecimento dessas possibilidades e os motivariam, melhorando o desempenho das atividades e, consequentemente, a imagem da organização.

Os meios de comunicação internos são outro problema detectado, visto que estão presos aos padrões burocráticos, sendo eles apenas a intranet, o e-mail e os murais. Essas ferramentas dificultam o diálogo e são usadas na organização pesquisada como meras formas de transmitir uma informação sem gerar o diálogo com o público receptor. Precisam-se buscar maneiras de criar um campo aberto à conversação entre instituição e servidores. As ações de comunicação precisam além de informar, abrir espaço para o diálogo, proporcionando ao público interno um local de voz.

Para que os mecanismos sejam utilizados com a finalidade de proporcionem maior diálogo, a cultura organizacional precisa ser mudada anteriormente. A organização precisa entender e enxergar os benefícios que a comunicação interna traz para os processos internos e, consequentemente, para a imagem institucional. O Tribunal de Contas do DF entende que a comunicação é um fator de suma importância como aliado na prestação de serviços para a sociedade, mas como foi constatado na pesquisa de campo e na entrevista com a chefe da Assessoria de Comunicação Institucional, é priorizada a comunicação externa. A gestão da organização precisa compreender que a comunicação voltada para o público interno também beneficia a imagem institucional, melhorando os processos internos, resultando em empregados mais dedicados e satisfeitos.

As ferramentas de comunicação são utilizadas como reflexo da cultura organizacional, ou seja, de nada adianta propor mudanças para a comunicação interna sem que os gestores não entendam que esta é uma boa ação. A cultura organizacional precisa ser mudada para que os líderes e a organização entendam que a comunicação interna é benéfica para a instituição como um todo. Sendo assim, o Tribunal de Contas do DF precisa compreender a importância da comunicação interna e mudar a sua postura e cultura em relação à mesma. Esse processo precisa ser iniciado dentro da própria Assessoria de Comunicação Institucional, por ter acesso livre na Presidência da Instituição e ter autonomia em seus processos. O TCDF tem como fator positivo a visão do Presidente em relação à comunicação, que dá importância a esse processo e entende seus benefícios.

Pode-se, assim, dizer que o modelo de gestão adotado pelas instituições exercem forte influência na concepção de comunicação, em virtude de as crenças e os valores dos dirigentes se transformarem em convicções influenciadoras do comportamento de todas as pessoas que compõem o corpo de servidores (NOGUEIRA, 2001, p. 125).

Como afirma Nogueira (2001), a gestão exercida pelos dirigentes da organização influencia a concepção de comunicação de toda a instituição. O atual presidente do TCDF, conselheiro Renato Rainha, é um líder que leva em consideração a sua imagem perante a mídia, concedendo sempre entrevistas, participando de programas televisivos, de rádio, e impresso, incentivando a Assessoria em divulgar as ações de comunicação e dando total autonomia e liberdade para esse setor. É de reconhecimento público e interno a gestão de comunicação do Presidente, todos os veem como um líder comunicativo e que gosta de estar presente na mídia, além de se relacionar bem com os jornalistas. Esse é um fator extremamente positivo para a Assessoria de Comunicação Institucional, que facilita o trabalho da seção, além de proporcionar à organização uma cultura de comunicação avançada em relação à cultura tradicionalmente rígida e burocrática dos órgãos públicos sobre a comunicação.

É cultural para o TCDF ter a comunicação voltada para ações de assessoria de imprensa, o que é um avanço em relação a alguns órgãos mais rígidos e tradicionais. Porém, a comunicação não deve se limitar apenas para o público externo.

Além dessas dificuldades, pode-se enumerar a forte tradição das instituições em divulgar, somente via Assessoria de Imprensa e Publicidade Institucional, a falta de sinergia entre as mais diversas áreas da comunicação atuantes nos órgãos públicos, e a pouca tradição dos profissionais de comunicação em planejar os relacionamentos e as ações institucionais, a fim de torná-las contínuas e duradouras (NOGUEIRA, 2001, p.124).

Nogueira (2001) ressalta que é tradição dos órgãos públicos divulgar suas informações somente por meio da assessoria de imprensa, o que pode causar uma falta de sinergia em relação às outras áreas de comunicação, como é o caso da comunicação interna. Sendo assim, é sugerida a mudança em relação à percepção da comunicação interna. Precisa-se compreender que esta é uma ferramenta altamente benéfica para os objetivos da organização e que aliada à assessoria de imprensa pode facilitar ainda mais a estratégia da Instituição. A utilização excessiva da comunicação externa sem os devidos cuidados com a comunicação interna pode causar ruídos na comunicação e falta de informações dentro da própria organização. Os servidores se sentem pouco privilegiados e não gera o sentimento de pertencimento ao órgão, quando as informações são lançadas primeiro para o público externo, os próprios servidores podem desconhecê-las, o que gera problemas em relação ao discurso. O público interno deve ser o primeiro a saber e receber informações: precisa se sentir parte do processo e valorizado pela organização. Ou seja, a comunicação interna precisa alinhar o discurso e fazer com que todos sigam os mesmos valores e tenham o mesmo conhecimento em relação ao órgão.

Entende-se neste trabalho que a assessoria de imprensa desempenha trabalho essencial para a organização, não está sendo menosprezada essa área da comunicação. Mas compreende-se que a assessoria de imprensa e a comunicação voltada para o público externo devem estar alinhadas e trabalham em conjunto com a comunicação interna. Percebeu-se que o Tribunal de Contas do Distrito Federal desempenha um ótimo trabalho em relação à comunicação externa, que este é o seu foco, deixando de lado o público interno. Destaca-se, portanto, que a Assessoria de Comunicação Institucional do Tribunal realiza, em sua maioria, ações de comunicação internas básicas voltadas para a informação vertical e unilateral, sem o devido diálogo e interação com os empregados.

Destaque-se como ação de comunicação interna, não idealizada e realizada pela Assessoria de Comunicação Interna, o Curso de Ambientação para novos servidores. Como competência da Escola de Contas do TCDF, o curso é uma ação voltada para a integração dos novos empregados admitidos por meio de concurso público. Essa é ótima ação de comunicação interna que tem como objetivo promover a integração de novos servidores, proporcionar acesso a conteúdos e informações internas. Nesse curso, percebe-se uma forte atuação da comunicação interna, como a apresentação institucional, os direitos, deveres e responsabilidades do empregado e a integração ao ambiente institucional. Nesse momento é apresentada a estrutura organizacional, os processos administrativos, a missão, visão e o

planejamento estratégico do Tribunal. Essa deve ser uma ação na qual a Assessoria de Comunicação Institucional necessita estar mais presente e, inclusive, participar ativamente. Por ser uma ação de comunicação interna, o curso de ambientação precisa ser uma ação com envolvimento dos profissionais de comunicação. Algumas informações seriam melhores apresentadas e discutidas por profissionais de comunicação, o que resultaria em maior esclarecimento e o início do diálogo entre a instituição e o público interno.

A integração dos servidores, sendo eles novos ou antigos, deve ser realizada pela comunicação interna. Este trabalho não pretende desmerecer as ações desempenhadas pela Escola de Contas, mas acredita-se que a Assessoria de Comunicação Institucional precisa acompanhar mais de perto essas ações, como forma de alinhar o discurso, construir um canal de diálogo e iniciar o processo de mudança cultural em relação à comunicação. Com o desenvolvimento da pesquisa de campo do TCDF, notou-se que a Escola de Contas desempenha algumas ações que resultam em objetivos em comum com a comunicação interna, o que pode ser uma oportunidade de trabalho em conjunto. O curso de integração, os incentivos de educação continuada, os processos de avaliação de desempenho, de motivação dos servidores, são alguns dos exemplos de ações da Escola de Contas que a Assessoria de Comunicação poderia apoiar ou, até mesmo, se apropriar.

A melhoria do serviço prestado à sociedade, a construção de uma imagem institucional positiva e a resposta à mídia em meio à crise econômica e política em que o TCDF está inserido pode vir por meio da comunicação interna. Essa é uma ferramenta, quando trabalhada alinhada à comunicação externa, que traz muitos benefícios para a organização. A administração pública precisa se adequar e acompanhar os avanços em relação à gestão, diminuindo a sua burocratização buscando o compartilhamento de informação e a integração interna. As dificuldades inerentes à cultura e à estrutura organizacional necessitam ser superadas por profissionais de comunicação comprometidos com a valorização do seu quadro interno de empregados, os quais são vistos pelos seus gestores como peças fundamentais para o processo produtivo da organização. As possibilidades que a comunicação interna apresenta são diversas e precisam ser exploradas pelas organizações públicas, visando o benefício institucional e a criação e preservação da imagem organizacional. Os valores impregnados nos processos burocráticos dessas organizações influenciam e dificultam a promoção de uma comunicação que abranja a organização como um todo. Porém, o Tribunal de Contas do DF já apresenta avanços em relação à comunicação e seus dirigentes reconhecem a importância de

uma comunicação bem feita, o que facilita a implementação de mudanças em relação à essa ferramenta.

Percebe-se que uma dificuldade da Assessoria de Comunicação Institucional é a falta de profissionais para o desempenho das diversas atividades. Como dito anteriormente, a equipe é formada por apenas três pessoas, sendo uma jornalista, uma estagiária estudante de jornalismo e uma técnica em secretariado. A demanda de atividades é muito alta, sendo realizado o trabalho de assessoria de imprensa com maior destaque. Apesar da falta de pessoal a comunicação interna é realizada. Com a mudança em relação à cultura organizacional e a valorização da comunicação interna, precisaria de um novo profissional para se dedicar às ações de comunicação interna. As equipes de comunicação precisam ser compostas por profissionais qualificados e em quantidade que suporte a demanda de trabalho. Ao entrevistar a chefe da Assessoria Institucional, percebe-se a sobrecarga de trabalho, visto que ela é a única jornalista que responde às demandas, escreve os textos, acompanha o presidente em suas ações com a imprensa e escreve para os canais de comunicação interno. O quadro de pessoal para a comunicação deve acompanhar o escopo de serviço à demanda, o que acarretaria no aumento de profissionais, o que esbarraria em mais uma mudança organizacional. O investimento em profissional de comunicação é pouco comum, já que os dirigentes alocam a verba em outros setores e em órgãos públicos o concurso para jornalista abre poucas vagas, sendo necessários contratar em forma de comissionados, o que é privado para certo valor e número de profissionais por instituição.

Entende-se, portanto, que a comunicação interna do Tribunal de Contas do DF tem muito que avançar em relação aos quesitos de motivar e integrar os seus empregados. A informação é realizada com maior frequência, mas de forma unilateral e vertical. Já a integração se limita ao curso de ambientação, realizado pela Escola de Contas, apenas para novos servidores e não é realizada de maneira continuada. A motivação é feita, também basicamente pela Escola de Contas, por meio dos cursos de educação continuada e incentivo à qualificação, mas não são divulgados como deveria pela comunicação interna. A Assessoria de Comunicação Institucional dá destaque na intranet para servidores que recebem prêmios ou são noticiados pela mídia, o que gera uma motivação contida e não a ideal. Precisa-se desenvolver a comunicação interna do TCDF, mudar a cultura com foco em assessoria de imprensa e comunicação externa, e adotar métodos de valorizar o quadro interno de empregados.

**Figura 6 – Quadro resumo da Comunicação interna do TCDF**

<b>OBJETIVO</b>	<b>AÇÃO</b>	<b>ANÁLISE</b>
<b>INFORMAR</b>	1 – Intranet;  2 – E-mail e mural.	1 - Faltam espaços para comentários, não proporciona diálogo entre a instituição e o público interno, é um processo vertical e unilateral.  2 – São ferramentas burocráticas que impossibilitam o diálogo entre a instituição e o público interno, além de não terem tanta adesão e visibilidade.
<b>INTEGRAR</b>	Curso de ambientação	Essa ação é uma ótima possibilidade de integração entre os novos servidores, além de inserir esses profissionais na realidade da instituição. Gera acesso aos conteúdos internos, as informações da organização, bem como a estrutura e cultura organizacional. Precisa ser uma ação com atuação da Assessoria de Comunicação Institucional e de forma continuada e acompanhada.
<b>MOTIVAR</b>	Plano de qualificação do servidor	Desenvolvido pela Escola de Contas, o Plano de qualificação promove motivação e incentivo à educação continuada. Deve ser composto por ações da Assessoria de Comunicação Institucional com a finalidade de divulgar e incentivar os empregados a aderirem essas atitudes de qualificação.

Fonte: Produzido pela autora desse trabalho.

Verifica-se, pela Figura 6, que a comunicação interna do Tribunal de Contas do DF não recebe a mesma atenção que a assessoria de imprensa e a comunicação voltada para o público externo. Com prioridade em assessoria de imprensa, as ações da Assessoria de

Comunicação Institucional do TCDF não buscam integrar e motivar o público interno. Com ações unicamente pensadas para informar os empregados, a comunicação interna do Tribunal tem uma postura burocratizada, verticalizada e unilateral. Essas características impossibilitam a abertura de um espaço de diálogo e não promovem a interação entre Instituição e público interno. A falta de ferramentas interativas e motivacionais não modifica a postura dos empregados em relação à organização, ou seja, não proporciona o sentimento de pertencimento e a motivação do empregado em relação ao seu trabalho. A compreensão dos benefícios gerados pela comunicação interna é gerada por uma mudança de cultura organizacional, o que necessita atingir a gestão da instituição e seus gestores. As organizações públicas necessitam se adequar aos novos processos comunicacionais modernos, desburocratizando seus valores e seus processos, o que causará diversos benefícios internos. Os empregados precisam se sentir parte do processo produtivo da Instituição, esse sentimento e essa motivação qualifica o trabalho desenvolvido e melhora o desempenho de toda a organização. Essas mudanças ajudam na construção de uma imagem institucional, o que cria benefícios externos para a organização, objetivo almejado por toda instituição pública e buscado com prioridade por meio de ações de comunicação externa.



## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A comunicação interna bem feita gera um espaço e liberdade para que o empregado se manifeste perante a organização. Esse diálogo faz com que o público interno se sinta reconhecido e detentor de certo poder. O resultado desse empoderamento é um maior comprometimento do empregado com a instituição. Sendo assim, a comunicação interna precisa ir além do ato de informar, gerando um processo de comunicação bilateral entre a organização e o seu público interno.

A comunicação interna empresarial tem que estar aliada ao planejamento estratégico do negócio da organização, visto que esta é uma ferramenta que ajuda na consolidação da marca e do negócio institucional. A comunicação interna entra na organização como um meio de fazer com que todos os empregados e integrantes da instituição mantenham-se alinhados aos propósitos da organização e os sigam de forma única e integrada entre todos. Outro fator de suma importância resultante de uma comunicação interna bem sucedida é a exposição benéfica da marca e sua imagem corporativa. Esse processo é gerado por uma reflexão dos acontecimentos internos da organização, ou seja, boa parte da imagem organizacional é resultado do sistema interno da instituição, o que é fortemente influenciado pela comunicação interna.

O fortalecimento e a difusão da cultura organizacional e seus valores são objetivos da comunicação interna. Esse processo gera conhecimento sobre o propósito institucional para os empregados da organização, esse conhecimento é difundido por uma comunicação de qualidade que dissemine para toda a instituição de forma alinhada. Para isso, a comunicação interna deve ser vista como um dos principais pilares organizacionais, estando dentro do processo produtivo da organização, já que percorre toda a cadeia organizacional e alcança todos os integrantes da empresa.

A comunicação interna institucional é, portanto uma das principais formas de construção da imagem positiva da organização. Este é um processo de dentro para fora que precisa ser estrategicamente pensado e realizado, os empregados são os principais agentes de mudança e disseminação da visão positiva da instituição. A comunicação é um processo estratégico para ganhos de benefícios institucionais, principalmente para a criação, consolidação e crescimento da imagem institucional positiva perante o público externo, o consumidor final e a sociedade.

Dessa forma, a comunicação interna deve ser uma ferramenta de disseminação da identidade institucional, para a criação e manutenção da imagem organizacional positiva. A identidade da empresa deve ser previamente definida, sendo composta por seus valores, cultura, processo produtivo, posicionamento de mercado, entre outros aspectos. A comunicação interna trabalhará em cima desse material, criando o processo de formação de imagem e administrando os relacionamentos, por meio de canais de comunicação. Entende-se de imagem como o público percebe a instituição, desta forma essa é uma percepção subjetiva que é interpretada por um caráter psicológico. Para tanto, a busca por uma imagem positiva pelo público externo deve passar pela subjetividade psicológica desses indivíduos, um processo que não é fácil de ser executado, que carece de planejamento e de outras pessoas envolvidas.

A comunicação interna permeia todo esse processo, iniciando dentro da organização na criação de vínculos com os empregados, no alinhamento da identidade institucional com o público interno, na acreditação dos valores com esse público, na valorização, estímulo e motivação desse público, gerando mais produtividade e engajamento, o que leva os empregados a disseminarem uma boa percepção em relação à organização. Todo esse processo deve ser planejado definindo seus objetivos finais, para que as ações não se limitem apenas em informar. Como dito anteriormente, a comunicação interna deve ser vista como uma ferramenta que vai além da informação, seus objetivos devem ser motivar, integrar e, também informar. A geração de benefícios e a construção da imagem institucional positiva perante o consumidor, o público externo e a sociedade devem ser os objetivos principais desse processo comunicacional.

Conclui-se, portanto que o Tribunal de Contas do Distrito Federal precisa aumentar a importância dada à comunicação interna, visto o potencial que se pode proporcionar para a organização. A instituição necessita passar por um processo de alteração em sua cultura em relação à comunicação, já que a assessoria de imprensa é vista como uma prioridade dentro do órgão, deixando a comunicação interna como um mero método de transmitir informação. A mudança cultural em relação à comunicação deve ser a primeira alteração institucional, os gestores precisam ter consciência em relação a esse processo e os benefícios que ele proporciona. Após isso, as ações precisam ser repensadas e reavaliadas, já que tudo o que é desenvolvido pela Assessoria de Comunicação Institucional está voltado para a informação e de forma unilateral e verticalizada.

O departamento responsável pela comunicação precisa se desenvolver, em número de profissionais e em relação às ações desenvolvidas. A comunicação interna deve passar por um planejamento e iniciar o processo de avanço em relação a essa área da comunicação. Mais ações voltadas para a motivação e a integração devem ser criadas e desenvolvidas. O diálogo deve ser incentivado para que os empregados se sintam valorizados dentro da organização. Os gestores precisam entender que a comunicação interna é tão importante como a assessoria de imprensa, além de reconhecer os benefícios que ela pode proporcionar para a imagem institucional. Além disso, as ações desenvolvidas pela Escola de Contas, que são voltadas para o público interno, precisam ser acompanhadas pela Assessoria de Comunicação Institucional, e algumas delas realizadas por esse departamento.

Os gestores de comunicação têm que entender as mudanças e avanços em relação à comunicação interna e ter ciência da importância da sua participação no processo de mudança cultural da organização. A gerência tem como tarefa motivar as pessoas, as quais são o principal recurso da organização, para que essas se dediquem para a instituição e para os demais colegas que trabalham ao seu lado. Todo esse processo gera um benefício em cadeia, melhorando o clima organizacional, a produtividade e, conseqüentemente, a imagem institucional e o processo produtivo da organização.

É nesse sentido que se entende que o Tribunal de Contas do Distrito Federal precisa avançar em relação à comunicação interna desenvolvida e, até mesmo, pela importância que é dada para esse processo. A forma com que a comunicação interna é feita não ajuda no comprometimento dos seus empregados além de não otimizar as possibilidades de informação, motivação e integração. Esse trabalho deixa como recomendação a reflexão em relação à comunicação interna e a utilização dessa ferramenta como aliada à assessoria de imprensa e a comunicação institucional. Cada uma com as suas competências e baseadas em um planejamento estratégico organizacional que se alinhem para o mesmo viés institucional, gerando a melhora da imagem do órgão.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; BAPTISTA, Rozália Del Gáudio Soares; SOARES, Paulo Henrique Leal. Comunicação interna e redes sociais: desafios e possibilidades no relacionamento com os empregados. In: **ORGANICOM** – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo: Ano 10, n. 19, p. 72-81. Disponível em:

<<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/663>>.

Acesso: 01 de set. 2015.

ABRACOM. **Comunicação Interna em tempos de colaboração, transparência e velocidade da informação**. São Paulo: Grupo de trabalho de comunicação interna da Associação Brasileira das Agências de Comunicação, 2015. Disponível em: <[http://www1.abracom.org.br/cms/opencms/abracom/pt/imagens/diretoria/marcas/Comunicax\\_o\\_Interna\\_em\\_tempos\\_de\\_colaboraxo\\_transparxncia\\_e\\_velocidade\\_da\\_informaxo\\_-\\_marxo\\_2015.pdf](http://www1.abracom.org.br/cms/opencms/abracom/pt/imagens/diretoria/marcas/Comunicax_o_Interna_em_tempos_de_colaboraxo_transparxncia_e_velocidade_da_informaxo_-_marxo_2015.pdf)>. Acesso: 08 de out. 2015.

ABRACOM. **3º Caderno de Comunicação Organizacional – Como entender a comunicação interna**. São Paulo: Grupo de trabalho de comunicação interna da Associação Brasileira das Agências de Comunicação, 2008. Disponível em: <<http://www.abracom.org.br/arquivos/ComunicacaoInterna.pdf>>. Acesso: 01 de set. 2015.

ABRACOM. **4º Caderno de Comunicação Organizacional – Por que investir em comunicação interna**. São Paulo: Grupo de trabalho de comunicação interna da Associação Brasileira das Agências de Comunicação, 2012. Disponível em: <[http://www.abracom.org.br/arquivos/CCO\\_final.pdf](http://www.abracom.org.br/arquivos/CCO_final.pdf)>. Acesso: 01 de set. 2015.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2 ed. rev e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. – organizadores. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ª ed. – 5. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

FACHINELLI, Ana Cristina; RECH, Jane; GIACOMELO, Cintia Paese; BRANDT, Grazielle Betina; MONAZZO, Mariana Tiburi. Informação, comunicação e comprometimento: um desafio para o engajamento do público interno. In: **ORGANICOM** – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo: Ano 10, n. 19, p. 180-193.

Disponível

em:

<<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/648>>.

Acesso: 01 de set. 2015.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LACERDA, Luiza Noman de (2014), "Comunicação interna: Por onde começar? Um Guia Reflexivo para organizações públicas", Memorial descritivo para graduação em comunicação social. Brasília: Universidade de Brasília – Faculdade de Comunicação. Disponível em <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9403/1/2014\\_LuizaNomanDeLacerda.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9403/1/2014_LuizaNomanDeLacerda.pdf)>. Acesso: 21 de out. 2015.

LIEDKE, Enói Dagô. Uma nova visão sobre a informação que circula internamente nas organizações em tempos de TDICs. In: **ORGANICOM** – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo: Ano 10, n. 19, p. 118-129. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/642>>.

Acesso: 01 de set. 2015.

LISBOA, Wellington Teixeira; ALVES, Fernando Portes. A pequena empresa brasileira e suas demandas comunicacionais internas: amadorismo, fluxos, vaidade. In: **ORGANICOM** – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo: Ano 10, n. 19, p. 220-230. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/651>>.

Acesso: 01 de set. 2015.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; MAFRA, Rennan Lanna Martins. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. In: **ORGANICOM** – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo: Ano 10, n. 19, p. 82-94. Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/638>. Acesso: 01 de set. 2015.

MARTINS, Marta Terezinha Motta Campos. Diálogo e interações face a face: a força da oralidade na comunicação interna. In: **ORGANICOM** – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo: Ano 10, n. 19, p. 194-208. Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/650>. Acesso: 01 de set. 2015.

MUNDO DO MARKETING. **Conceito de endomarketing está além do incentivo e motivação.** São Paulo, Mundo do Marketing, p. 1-7, 2014. Disponível em: <http://www.mundodomarketing.com.br/inteligencia/estudos/209/conceito-de-endomarketing-esta-alem-do-incentivo-e-motivacao.html>. Acesso: 15 de set. 2015.

NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. A Gestão da comunicação interna das instituições públicas: um recurso esquecido. In: **Comunicação & Informação**. Goiás: Ano 1, v. 4, n.1/2, p.121-131, 2001. Disponível em: <http://www.revistas.ufg.br/index.php/ci/article/view/24024/14032>. Acesso: 21 de out. 2015.

PROVEDEL, Cynthia Sganzerla. Perspectiva teórica da comunicação compreensiva: um novo olhar interpretativo para a comunicação interna. In: **ORGANICOM** – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo: Ano 10, n. 19, p. 144-155. Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/644>. Acesso: 01 de set. 2015.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. – organizadores. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ª ed. – 5. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

VIDAL, Delcia Maria de Matos. **A comunicação interna no fortalecimento da responsabilidade social das organizações**. In: Comunicologia - Revista de Comunicação e Epistemilogia da Universidade Católica de Brasília. Brasília: Ano 13, Vol. 6, n. 1, p. 123-136, 2013. Disponível em: <<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/5231/3303>>. Acesso: 01 de set. 2015.

## ANEXOS

Anexo 1 – Resolução interna do Tribunal de Contas do Distrito Federal sobre as atividades da Assessoria de Comunicação Institucional e a Chefe da Assessoria de Comunicação Institucional.

### RESOLUÇÃO Nº 263, DE 27 DE JUNHO DE 2013

Dispõe sobre o Regulamento dos Serviços auxiliares do Tribunal de Contas do Distrito Federal.

O PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL, no uso da competência que lhe confere o art. 85 do Regimento interno, tendo em vista o que consta do Processo nº 17699/13, e Considerando o preceituado no art. 84, inciso II, da Lei Orgânica do Distrito Federal, no art. 4º, inciso IV, da Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Distrito Federal (LC nº 01/94), e no art. 4º, inciso II, do Regimento interno do TCDF, bem como a reestruturação administrativa decorrente da Decisão administrativa nº 27/13, resolve, *ad referendum* do egrégio Plenário:

Art. 1º Fica aprovado o Regulamento dos Serviços auxiliares do Tribunal de Contas do Distrito Federal, na forma do anexo único que a esta acompanha.

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, com seus efeitos a contar de 1º de julho de 2013.

Art. 3º Ficam revogadas as Resoluções nos 10, 11 e 12, todas de 10 de setembro de 1986, com as suas alterações, e as demais disposições em contrário.

**INÁCIO MAGALHÃES FILHO**

### ANEXO ÚNICO

#### REGULAMENTO DOS SERVIÇOS AUXILIARES DO TCDF

Art. 17. Compete à **Assessoria de Comunicação Institucional**:

I – propor ao Presidente a política de comunicação institucional do Tribunal, bem como orientar e acompanhar sua implementação;

II – promover ações tendentes à valorização da imagem institucional;

III – estabelecer e manter contatos com dirigentes e demais profissionais dos veículos de comunicação, visando divulgar as realizações do Tribunal;

IV – produzir e fazer distribuir, periodicamente, para os diversos veículos de comunicação, noticiário a respeito das atividades desenvolvidas pelo Tribunal;



- V – adotar as providências necessárias à concessão de entrevistas pelas autoridades do Tribunal;
- VI – coordenar a atividade de cobertura jornalística no âmbito de atuação do Tribunal;
- VII – acompanhar os noticiários dos veículos de comunicação concernentes à atividade de fiscalização das contas públicas, promovendo a respectiva análise de *clipping* e divulgando-a aos diversos setores do Tribunal;
- VIII – editar e produzir informativos e publicações institucionais periódicas com vistas à divulgação das realizações do Tribunal;
- IX – expressar o pensamento do Tribunal a respeito de atos e fatos de interesse dos veículos de comunicação, quando para isso for designado;
- X – produzir e disponibilizar o *clipping* diário de notícias pela página do Tribunal na internet;
- XI – atualizar a página do Tribunal na internet com informes, comunicados e notícias oficiais;
- XII – supervisionar as áreas de Cerimonial e Memorial.

## Seção VIII

### Do Chefe da Assessoria de Comunicação Institucional

Art. 77. Ao Chefe da Assessoria de Comunicação institucional da Presidência incumbe:

- I – assessorar o Presidente do Tribunal e demais integrantes da instituição em assuntos relacionados à comunicação institucional e, em especial, nos contatos e entrevistas à imprensa;
- II – promover o relacionamento entre o Tribunal de Contas e a imprensa e intermediar as relações de ambos, inclusive, na divulgação de informações jornalísticas e no atendimento às solicitações dos profissionais dos veículos de comunicação;
- III – contribuir para a consolidação de identidade e imagem positivas do órgão perante a sociedade;
- IV – coordenar a produção e distribuição de matérias jornalísticas à imprensa;
- V – planejar e coordenar a produção de mídias institucionais;
- VI – assegurar a manutenção de registros do aproveitamento do material jornalístico produzido e distribuído à imprensa e dos atendimentos aos profissionais de comunicação;
- VII – manter arquivo do material jornalístico produzido e distribuído à imprensa e do seu aproveitamento pelos veículos de comunicação;
- VIII – coordenar as atividades relacionadas com a transmissão de solenidades e sessões do Tribunal através de circuitos de televisão e rádio;
- IX – supervisionar a execução das atribuições cometidas aos ocupantes das funções de cerimonial e do memorial;
- X – exercer as atribuições comuns aos cargos de chefia e direção estabelecidas nesta Resolução.

Anexo 2 – Resolução interna do Tribunal de Contas do Distrito Federal sobre as atividades e competências da Escola de Contas da Instituição.

Sistema Integrado de Normas Jurídicas do Distrito Federal - SINJ-DF

### **RESOLUÇÃO Nº 227, DE 13 DE DEZEMBRO DE 2011**

Dispõe sobre a consolidação e a atualização das normas referentes ao Plano de Capacitação e aos demais programas e ações que compõem o subsistema de educação corporativa do Tribunal de Contas do Distrito Federal.

A PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL, no uso da competência que lhe confere o art. 84, XXVI, do Regimento Interno, tendo em vista o que consta nos Processos nos 16987/11 e 31269/11, e Considerando a necessidade de modernizar as práticas de gestão de pessoas, com vistas ao melhor atendimento dos objetivos institucionais e da missão do Tribunal de Contas do Distrito Federal;

Considerando a necessidade de implantar as políticas de recursos humanos aprovadas pelo Tribunal na Decisão nº 12/08 – AD;

Considerando a necessidade de regulamentar as disposições da Resolução nº 225/11, que instituiu o Sistema de Gestão de Pessoas do Tribunal, resolve:

Art. 1º O plano de capacitação e os demais programas e ações que compõem o subsistema de educação corporativa do Tribunal de Contas do Distrito Federal serão regidos pelas normas estabelecidas nesta Resolução.

#### **DAS DEFINIÇÕES**

Art. 2º Para os fins desta Resolução, ficam estabelecidas as seguintes definições:

I – Educação Corporativa: conjunto de ações que visam desenvolver, disseminar e promover o compartilhamento e a aplicação do conhecimento, aprimorar ou desenvolver habilidades, estimular atitudes e difundir a visão e os valores da instituição de modo a atingir as necessidades de desempenho individual, organizacional e em equipe, contribuindo permanentemente para o alcance dos objetivos da organização;

II – Competências: conjunto de conhecimentos, habilidades, disposições comportamentais e realizações que credenciam o servidor para o desempenho profissional de uma ação específica ou em uma determinada área;

III – Capacitação: processo permanente e estruturado de aprendizagem, que utiliza ações de formação e aperfeiçoamento, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais;

IV – Gestor: titular de unidade da estrutura administrativa do Tribunal, a quem competem as atividades de direção, chefia ou supervisão, conforme definido no regulamento dos Serviços Auxiliares, ao qual o servidor está diretamente subordinado hierarquicamente;

V – Plano de Capacitação: documento que agrupa de forma estruturada as ações educacionais a serem implementadas pela instituição, visando ao atendimento de demandas específicas dos

serviços e ao desenvolvimento de competências profissionais necessárias à realização da missão institucional do Tribunal;

VI – Projeto instrucional: processo sistemático de planejamento das capacitações que visam garantir a qualidade do ensino e do aprendizado do participante, de acordo com o objetivo proposto;

VII – Perfil Ocupacional: documento que reúne os resultados, as atividades e os indicadores comportamentais de desempenho realizados por um ou mais profissionais da organização, em como as competências requeridas;

VIII – Matriz de Competências: Listagem dos conhecimentos, habilidades e disposições comportamentais necessárias para que o servidor apresente desempenho condizente com os padrões e requisitos especificados no respectivo perfil ocupacional;

IX – Evento: é a ocorrência da ação educacional, realizada nas modalidades presencial e/ou a distância, e organizada em diversos formatos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses do Tribunal;

X – Evento interno: evento promovido pelo TCDF, organizado no contexto de um programa educacional e realizado com recursos próprios ou em regime de cooperação com outras instituições, nas dependências do TCDF ou em modalidade a distância;

XI – Evento externo: evento totalmente promovido e organizado por instituição outra que não o TCDF;

XII – Pós-graduação: programa educacional regulamentado pelo poder público envolvendo atividades de formação e de pesquisa científica realizadas por intermédio de curso de especialização, também conhecido como pós-graduação lato sensu, ou em programa de mestrado e doutorado, correspondendo à pós-graduação stricto sensu;

XIII – Educação a distância: ação educacional em que os participantes podem estar distantes geograficamente, realizando atividades de aprendizagem de forma síncrona ou assíncrona, mediadas por tecnologias de informação e comunicação;

XIV – Avaliação de Aprendizagem: processo pelo qual é avaliado o grau de aquisição de conhecimentos e/ou habilidades profissionais pelo participante, levando-se em conta os objetivos propostos;

XV – Avaliação de Reação: processo que objetiva avaliar o grau de satisfação dos participantes quanto ao conteúdo desenvolvido, métodos e técnicas utilizadas, a atuação do instrutor, dentre outros, em determinado evento de capacitação;

XVI – Avaliação de Impacto: processo que visa produzir informações sistemáticas que viabilizem a aferição do resultado das capacitações realizadas no comportamento dos participantes e nos objetivos estratégicos do Tribunal.

## **DOS PRINCÍPIOS**

Art. 3º O sistema de Educação Corporativa rege-se pelos seguintes princípios:

I – capacitação como processo contínuo e orientado por diagnósticos periódicos que atendam às competências requeridas pelo Tribunal;

II – valorização da carreira e do desenvolvimento dos servidores;

III – vinculação das ações de educação aos objetivos e estratégias do Tribunal;

IV – corresponsabilidade de gestores com o processo de desenvolvimento do servidor e da equipe;

V – avaliação de ações educacionais com base na reação, na aprendizagem, na mudança de comportamento dos participantes e no impacto produzido por essas ações nos resultados do TCDF;

VI – disseminação do conhecimento aplicado à gestão pública no Distrito Federal.

## **DOS OBJETIVOS**

Art. 4º O sistema de Educação Corporativa tem como objetivos permanentes:

- I – desenvolver a capacidade crítica dos participantes quanto ao papel do Tribunal e dos servidores;
- II – desenvolver competências individuais e de equipes, visando a eficiência e eficácia dos serviços prestados pelo Tribunal;
- III – preparar e capacitar servidores para o desempenho de funções gerenciais;
- IV – fomentar a participação de servidores em cursos de graduação e pós-graduação;
- V – criar condições que assegurem o desenvolvimento do servidor na carreira;
- VI – difundir conhecimentos aos jurisdicionados, que contribuam para a qualidade dos serviços prestados à sociedade e para a efetividade da gestão dos recursos públicos.

## **DO PLANO DE CAPACITAÇÃO**

Art. 5º O Plano de Capacitação é o instrumento que sistematiza e formaliza o planejamento das ações de educação corporativa do Tribunal, abrangendo os seguintes programas:

- I – Programa de Capacitação, destinado ao desenvolvimento de competências, e ao aprimoramento permanente do servidor para o desempenho de atividades relacionadas ao respectivo perfil ocupacional e ao cargo que ocupa;
- II – Programa de Desenvolvimento Gerencial, voltado para a formação de servidores para o exercício de funções de direção, chefia, supervisão e coordenação de setores e equipes de trabalho;
- III – Programa de Atualização Profissional, que visa à realização ou participação de servidores em congressos, seminários, conferências, simpósios, fóruns, palestras, visitas, encontros técnicos ou similares, para fins de atualização em inovações conceituais, técnicas, metodológicas e tecnológicas relacionadas diretamente às atividades que exerce e em temas relevantes para o interesse do serviço;
- IV – Programa de Incentivo à Pós-Graduação, com o objetivo de estimular estudos e produção de conhecimento em níveis avançados, nas áreas de interesse à missão do Tribunal;
- V – Programa de Incentivo à Graduação, com o objetivo de estimular a complementação da escolaridade de servidores, em nível de graduação;
- VI – Programa de Integração Institucional, com o objetivo de promover a integração de novos servidores, mediante a realização de atividades que abordem aspectos relacionados à estrutura e ao funcionamento do Tribunal e da vida funcional do servidor;
- VII – Programa de Formação, com vistas ao repasse de conhecimentos sobre o plano estratégico do Tribunal e aqueles aplicados à rotina dos trabalhos desenvolvidos;
- VIII – Programa de Atualização de Jurisdicionados, com a finalidade de disseminar informações e conhecimentos acerca da aplicação e operacionalização de normas, procedimentos e sistemas do Tribunal, a correta instrução e tramitação de processos, e a maior efetividade da gestão dos recursos públicos.

§ 1º As ações dos programas elencados nos incisos de I, II, IV a VI e VIII poderão ser presenciais ou a distância;

§ 2º O Plano de Capacitação previsto no caput terá duração bienal.

## **DA ELABORAÇÃO E APROVAÇÃO DO PLANO DE CAPACITAÇÃO**

Art. 6º O Plano de Capacitação será elaborado com base em amplo e prévio levantamento de necessidades, nos resultados decorrentes do programa de gestão do desempenho, e nas metas estabelecidas no planejamento estratégico do Tribunal.

§ 1º São instrumentos essenciais para a elaboração do Plano de Capacitação:

- I – o Levantamento das Necessidades de Capacitação – LNC;
- II – a Matriz de Competências, fixada por ato da Presidência do Tribunal;

III – os formulários que descrevem os requisitos necessários para o desempenho dos espaços ocupacionais, dos cargos e das funções da estrutura do Tribunal.

§ 2º O Levantamento das Necessidades de Capacitação – LNC poderá ser efetuado por meio de formulário, entrevistas, reuniões e outras técnicas que permitam a adequada identificação das lacunas de conhecimentos a suprir ou das potencialidades a desenvolver, e indicará:

I – as competências a serem desenvolvidas;

II – os perfis ocupacionais e/ou cargos que precisam ser contemplados;

III – a quantidade estimada de servidores que necessitam da capacitação;

IV – as prioridades para o atendimento.

§ 3º O Levantamento das Necessidades de Capacitação será realizado pelas chefias imediatas e mediatas, com orientação e apoio especializado de setores próprios da área de gestão de pessoas.

Art. 7º A execução das ações educacionais previstas no Plano de Capacitação, respeitadas as técnicas e estratégias pedagógicas apropriadas a cada necessidade, se dará mediante as seguintes formas:

I – realização de eventos promovidos pelo Tribunal:

a) por instrutoria interna;

b) por contratação de profissionais ou instituições especializados;

c) por convênios, parcerias e acordos de cooperação com outros órgãos públicos ou instituições de ensino;

d) em modalidade a distância, em plataforma tecnológica apropriada e acessível a todos os servidores.

II – eventos promovidos por outras instituições.

Art. 8º O Plano de Capacitação conterá:

I – os programas propostos para o biênio;

II – as áreas, os temas ou assuntos que serão objeto de desenvolvimento em cada programa, com indicação da forma prioritária de realização das respectivas ações, de acordo com o artigo anterior;

III – limites ou parâmetros para definição de vagas, nos casos dos programas que importem em custeio direto ou reembolso;

IV – indicação do público alvo a ser atingido, em metas ou percentuais, no caso dos programas previstos nos incisos II e VIII do art. 5º.

Parágrafo único. O Plano de Capacitação deverá contemplar opções para participação de todos os servidores que concorrem, de forma continuada, para a realização das atividades institucionais.

Art. 9º A consolidação das informações sobre as necessidades de capacitação e a elaboração do Plano de Capacitação será feita pela Seção de Seleção e Capacitação, com apoio da Consultoria Interna em Gestão de Pessoas.

Art. 10. O Plano de Capacitação será submetido à apreciação da Presidência do Tribunal, seguindo-se a aprovação pelo Plenário até a primeira Sessão Administrativa do biênio a que se referir, e a posterior divulgação mediante informativo a ser disponibilizado aos membros e servidores do Tribunal.

Parágrafo único. A divulgação da programação dos eventos será anual ou semestral, por meio de publicação no Boletim Interno, em cartilha ou informativo específico, e nos meios eletrônicos de comunicação interna, devendo constar informações como:

I – modalidade do evento oferecido (por módulos, presencial ou a distância);

II – clientela a que se destina;

III – perfis ocupacionais ou cargos a serem contemplados;

IV – número de vagas oferecido;

V – pré-requisitos exigidos para a participação;

- VI – forma e período de inscrição;
- VII – os critérios para desempate, quando for o caso;
- VIII – data e período de realização;
- IX – critérios de avaliação para habilitação à certificação;
- X – outros informes considerados pertinentes.

#### DOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E DE ATUALIZAÇÃO PROFISSIONAL

Art. 11. A participação de servidores em eventos de capacitação promovidos pelo Tribunal se dará mediante formal indicação ou anuência da chefe imediata, observada a correspondência com as necessidades do serviço, e as necessidades de capacitação identificadas mediante procedimento previsto no art. 6º.

Parágrafo único. Os eventos do Plano de Capacitação poderão ser realizados em tempo integral ou parcial, de acordo com o projeto institucional, sendo assegurada ao servidor a remuneração integral e os demais direitos, sem prejuízo do cômputo do tempo de serviço/contribuição correspondente.

Art. 12. A participação de servidores em eventos externos de capacitação ou atualização profissional se dará mediante formal indicação da chefe imediata, com a antecedência mínima de 30 (trinta) dias.

§ 1º Poderá ser admitida a participação de servidor em evento de capacitação ou atualização realizado fora do Distrito Federal, quando, cumulativamente, os solicitantes demonstrarem:

I – quanto ao conteúdo programático:

- a) estiver justificada a necessidade de capacitação específica em face de interesses e/ou atribuições específicas do serviço; ou
- b) for demonstrada a relevância das inovações conceituais, metodológicas ou tecnológicas relacionadas diretamente às atividades que exerce, e que serão objeto de aprofundamento, de complementação ou de atualização;

II – quanto ao evento e à instituição promotora, respectivamente:

- a) for comprovadamente singular em seu conteúdo e periodicidade de realização, e na notoriedade ou especialização de seus ministrantes;
- b) a entidade promotora ou profissional não oferecer o evento nesta localidade, ou, em havendo similar, não apresentar a mesma singularidade e notoriedade.

§ 2º Cabe à Presidência do Tribunal a autorização para a participação do servidor em evento externo.

Art. 13. O afastamento de servidor para participação em eventos a que se refere o artigo anterior, poderá ser:

I – com ônus total, quando o custeio abranger a inscrição do evento, a concessão de passagens e diárias, e a percepção da remuneração do servidor no período do evento;

II – com ônus parcial, quando implicar na concessão de passagens e diárias, e na percepção da remuneração do servidor no período do evento;

III – com ônus limitado, quando implicar apenas na percepção da remuneração do servidor.

§ 1º Aplica-se o disposto no inciso I deste artigo aos afastamentos decorrentes de designação para participação em eventos constantes do Plano de Capacitação, bem assim aos resultantes de intercâmbio entre esta Casa e órgãos públicos e aqueles autorizados pela Presidência.

§ 2º Nas hipóteses dos incisos I e II o evento deverá ser comprovadamente reconhecido como de interesse do serviço, dependendo sempre de manifestação formal e devidamente motivada por parte do titular da unidade de lotação do servidor, na forma do § 1º do art. 12 desta Resolução.

§ 3º Na hipótese prevista no inciso III, o autorização do afastamento do servidor ficará adstrita ao exclusivo juízo de oportunidade e conveniência da Administração.

Art. 14. O afastamento para participação em curso ou programa de formação, constitutivos de etapa de concurso público, em que o servidor esteja se habilitando a cargo fora deste Tribunal, poderá ser concedido desde que sem ônus para este Órgão, ressalvados os casos em que lei específica autorizar a concessão e afastamento com os vencimentos do cargo efetivo.

Parágrafo único. Poderá ser autorizado o afastamento de servidor em estágio probatório, para o fim previsto neste artigo, interrompendo-se o seu exercício e ficando suspensa a sua avaliação de desempenho.

### **DOS CERTIFICADOS**

Art. 15. Para obtenção do Certificado de Conclusão nos eventos internos, o participante deverá obter, no mínimo, 80% (oitenta por cento) de frequência nas atividades desenvolvidas e 60% (sessenta por cento) de aproveitamento na avaliação de aprendizagem.

### **DA INSTRUTORIA INTERNA**

Art. 16. Os eventos de capacitação e/ou atualização poderão ser ministrados por instrutor interno, assim designado o agente público, servidor ocupante de cargo efetivo, e o servidor ocupante de cargo em comissão sem vínculo efetivo com a Administração Pública, devidamente cadastrados para esta finalidade.

§ 1º A Seção de Seleção e Capacitação manterá cadastro atualizado de instrutores internos para, quando da realização de treinamentos, selecionar aquele que melhor atenda à consecução dos objetivos visados.

§ 2º Não poderá exercer a atividade de instrutor interno o servidor que estiver em gozo de licença para tratar de interesses particulares, por motivo de saúde, ou em qualquer afastamento sem percepção de remuneração.

§ 3º Para os fins do caput deste artigo, a unidade responsável pelo treinamento enviará comunicado formal à chefia imediata do servidor/instrutor, em prazo igual ou superior a 15 (quinze) dias anteriores à data prevista para início do evento.

Art. 17. Os instrutores internos serão cadastrados nas áreas em que comprovadamente possuam o nível de escolaridade necessário e a especialização e/ou experiência profissional compatíveis.

§ 1º Quando houver mais de 01 (um) instrutor interno cadastrado para o mesmo evento, a seleção dar-se-á com base nos critérios relacionados, na seguinte ordem de prioridade:

I – melhor avaliação como instrutor em eventos anteriores e de mesmo conteúdo programático do que será ministrado;

II – maior tempo de experiência como instrutor da matéria objeto de treinamento;

III – maior tempo de experiência profissional em atividade relacionada ao conteúdo programático do evento a ser ministrado;

IV – doutorado, mestrado, curso de especialização de no mínimo 360 (trezentas e sessenta) horas ou de graduação em nível superior, nesta ordem de prioridade, na área de atividade do treinamento;

V – maior tempo de serviço prestado no Tribunal.

§ 2º O cadastro a que se refere o caput deste artigo será atualizado anualmente.

Art. 18. Após a realização de cada treinamento o instrutor interno será avaliado pelos participantes, considerando o domínio do conteúdo, a didática das exposições, a capacidade de motivação do grupo e a disponibilidade para esclarecimento de dúvidas.

Art. 19. O instrutor interno que faltar injustificadamente, ou desistir de ministrar treinamento já divulgado, perderá, pelo prazo de 2 (dois) anos, o direito de prestar novos treinamentos.

## **DAS RESPONSABILIDADES**

Art. 20. Incumbe às chefias imediatas e mediatas, com orientação e apoio da área de gestão de pessoas:

- I – realizar o Levantamento das Necessidades de Capacitação para o pessoal do respectivo setor;
- II – participar do planejamento das atividades de capacitação e estabelecer as prioridades para a demanda interna, autorizando os servidores que participarão dos eventos programados;
- III – compatibilizar horário de trabalho do servidor com o horário do evento a ser por ele frequentado, de forma a não prejudicar as atividades do setor, conforme previsto na legislação pertinente;
- IV – acompanhar a frequência do servidor ao evento;
- V – realizar a avaliação dos resultados da capacitação quando solicitada.

Parágrafo único. A indicação para capacitação implica compromisso das unidades solicitantes, podendo advir para os responsáveis por alterações de demandas, sem a devida motivação e justificação formal, as responsabilidades decorrentes de eventuais prejuízos para o Tribunal.

Art. 21. São da responsabilidade do instrutor:

- I – compatibilizar com sua chefia o horário de trabalho no respectivo setor, de forma a permitir o desempenho da atividade de instrutor interno sem prejuízo das atividades habituais no seu cargo;
- II – efetuar o seu cadastro de instrutor na Seção de Seleção e Capacitação;
- III – elaborar e apresentar a proposta de evento e assinar o respectivo Termo de Compromisso;
- IV – elaborar ementas, especificando o conteúdo programático, devidamente distribuído pela carga horária do módulo, disciplina, palestra, estágio, conforme o caso;
- V – zelar pelo material didático utilizado, durante o período do evento;
- VI – fornecer o material instrucional com antecedência, para reprodução;
- VII – cumprir o horário assumido junto à Coordenação do evento;
- VIII – controlar a frequência do servidor-participante, comunicando, à coordenação do evento todas as ocorrências;
- IX – apresentar relatório de atividades até 5 (cinco) dias após o encerramento das atividades de capacitação das quais foi responsável;
- X – comparecer às reuniões, quando convocado pela coordenação do evento ou pela Administração.

Art. 22. São da responsabilidade do servidor no processo de sua capacitação:

- I – estabelecer metas para a sua vida funcional, facilitando sua decisão quanto à escolha do evento do qual pretende participar;
- II – conciliar a carga horária de trabalho com o evento do qual pretende participar, em articulação com a respectiva chefia imediata, de modo a não prejudicar as atividades do seu setor de lotação;
- III – participar do evento em que se inscreveu, no qual deverá contar com, no mínimo, 80% (oitenta por cento) de frequência da carga horária estabelecida;
- IV – submeter-se aos critérios de avaliação previstos na programação do evento do qual participa.

§ 1º A desistência de servidor inscrito em evento de capacitação deverá ser formalmente comunicada à Seção de Seleção e Capacitação até 5 (cinco) dias antes de seu início.

§ 2º A inobservância do disposto no parágrafo anterior acarretará a perda do direito de participação em outros eventos, pelo período de 6 (seis) meses, salvo nos casos de afastamentos previstos em lei.



§ 3º A desistência ou exclusão do servidor após o início do evento ou sua reprovação por falta ou por insuficiência de desempenho, sem motivo legalmente justificado, acarretará a perda do direito de participar de programas de capacitação, pelo período de 12 (doze) meses.

§ 4º Os casos de reprovação, desistência durante o curso ou exclusão de servidor, em cursos ofertados no mercado, implicarão, ainda, o ressarcimento do total das despesas havidas, de acordo com o disposto nos arts. 46 e 47 da Lei nº 8.112/90, incluindo-se no cálculo das despesas os valores de passagens e diárias concedidas, quando houver.

Art. 23. Até 30 (trinta) dias após o término de evento externo, o servidor participante deverá encaminhar à Seção de Seleção e Capacitação cópia do Certificado de Conclusão, relatório avaliativo do evento e formulário de avaliação fornecidos pela Seção de Seleção e Capacitação.

Parágrafo único. Em caso de impossibilidade de cumprimento do prazo estipulado, o participante deverá apresentar justificativa escrita, não sendo permitida a participação em outro evento de capacitação até o atendimento desses compromissos.

Art. 24. A critério da Presidência, a autorização de participação em evento poderá ser condicionada ao estabelecimento de compromisso de disseminação e compartilhamento de conhecimento por parte do servidor.

Art. 25. O servidor poderá ser dispensado do ressarcimento a que se refere o § 4º do art. 22 quando sua participação no evento for interrompida, em virtude de necessidade do serviço, formalmente justificada pela chefia imediata, bem como por motivo de licença para tratamento de saúde do servidor ou de pessoa da família, oficialmente concedida pelo Núcleo de Apoio Assistencial.

Parágrafo único. A isenção prevista no caput refere-se, exclusivamente, ao ressarcimento, mas não justificará a ausência do servidor às atividades para efeito da certificação.

### **DO PROGRAMA DE INCENTIVO À GRADUAÇÃO**

Art. 26. O Programa de Incentivo à Graduação tem como objetivo estimular o servidor a complementar a sua formação, em nível de graduação, mediante a concessão de bolsas parciais de estudo, desde que haja previsão no Plano de Capacitação aprovado pelo Plenário para o período correspondente.

Parágrafo único. Os critérios, os requisitos e os procedimentos para a habilitação, a concessão e a percepção do incentivo a que se refere o caput serão fixados e divulgados anualmente, mediante Edital elaborado pela Seção de Seleção e Capacitação e previamente aprovado pela Presidência do Tribunal, observado o seguinte:

I – as bolsas de estudo serão operacionalizadas mediante reembolso parcial das mensalidades, em folha de pagamento, contra a apresentação do boleto de pagamento por parte do servidor, observado o limite de reembolso estabelecido no Edital do respectivo certame;

II – a bolsa de estudo terá vigência pelo período de duração do curso, enquanto o servidor beneficiário do Programa atender aos requisitos de rendimento acadêmico e de frequência estabelecidos no Edital do certame.

### **DO PROGRAMA DE INCENTIVO À PÓS-GRADUAÇÃO**

Art. 27. O Programa de Incentivo à Pós-graduação tem por objetivo promover a especialização e estimular o aperfeiçoamento e a produção de conhecimento, em níveis avançados, em temas de interesse aos objetivos do Tribunal.

§ 1º O incentivo a que se refere o caput será operacionalizado mediante a concessão de bolsa de estudo:

I – integral, quando se tratar de curso destinado ao atendimento de prioridade estabelecida no Levantamento de Necessidades de Capacitação, ou em temas indicados no Plano de Capacitação como relevantes para os interesses do Tribunal;

II – parcial, de até 50% (cinquenta por cento), para cursos não previstos entre as prioridades do Plano de Capacitação, em áreas do conhecimento relacionadas com as atividades finalísticas do Tribunal ou atividades desenvolvidas pelo servidor.

§ 2º Constará do Plano de Capacitação, para aprovação plenária, a previsão da quantidade de vagas para a concessão de bolsas nas modalidades lato /ou stricto sensu, de acordo com as necessidades identificadas no levantamento a que se refere o art. 6º, e com as prioridades para atendimento do plano estratégico do Tribunal.

Art. 28. Para efeitos de concessão do incentivo previsto no caput do art. 26, consideram-se:

I – cursos de pós-graduação lato sensu:

a) oferecidos por instituições de educação superior devidamente credenciadas por órgão próprio do Ministério da Educação, que atendam aos requisitos de funcionamento específicos dos cursos de especialização, fixados pelo Conselho Nacional de Educação;

b) aqueles que tenham a duração mínima de 360 (trezentas e sessenta) horas, nestas não computado o tempo de estudo individual ou em grupo, sem assistência docente, e o reservado, obrigatoriamente, para elaboração individual de monografia ou trabalho de conclusão de curso;

c) os cursos de pós-graduação lato sensu a distância, oferecidos por instituições que tenham credenciamento específico para este fim, conforme estabelecido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, e que contemplem a apresentação individual de monografia ou trabalho de conclusão de curso;

II – cursos de pós-graduação stricto sensu:

a) aqueles instituídos de acordo com as exigências de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento estabelecidas pelo Ministério da Educação;

b) os cursos autorizados a expedir diplomas de mestrado e/ou doutorado com validade nacional;

c) os que obtiveram conceito igual ou superior a “3” na última avaliação realizada pelo órgão próprio do Ministério da Educação.

Art. 29. Poderão habilitar-se à concessão de bolsas para cursos de pós-graduação:

I – os membros do Tribunal e do respectivo Parquet;

II – os servidores efetivos estáveis, para cursos stricto sensu, e com pelo menos um ano de efetivo exercício para cursos lato sensu;

III – os servidores comissionados sem vínculo efetivo e os servidores requisitados, com pelo menos um ano de exercício no Tribunal, para cursos de pós-graduação lato sensu.

§ 1º A habilitação de servidor à percepção de bolsa integral para curso de pós-graduação lato stricto sensu dependerá:

I – da existência de expressa previsão dessa modalidade no Plano de Capacitação;

II – da prévia e tempestiva indicação do servidor por parte da chefia imediata;

III – da formal demonstração da relação entre o conteúdo programático do curso, as necessidades individuais de aperfeiçoamento, e os interesses do serviço;

IV – da adequação do projeto de pesquisa aos temas de interesse do Tribunal, no caso de formação stricto sensu.

§ 2º A habilitação de servidor à percepção de bolsa parcial para curso de pós-graduação dependerá:

I – da existência de expressa previsão dessa modalidade no Plano de Capacitação;

II – de solicitação com pelo menos 15 (quinze) dias úteis de seu início;

III – da indicação, prioritariamente, da relação entre o conteúdo programático do curso, as necessidades individuais de aperfeiçoamento, e os interesses do serviço, podendo ser utilizado o formulário do Anexo I desta Resolução.

§ 3º As indicações e solicitações serão submetidas à Presidência para aprovação.

§ 4º Não poderá ser indicado para participar de curso de pós-graduação o servidor que já tenha participado de evento em nível equivalente custeado pelo Tribunal, salvo se não houver outros interessados.

§ 5º Ao disposto no inciso I deste artigo, não se aplicam as condições previstas no § 1º, II e III e no § 2º, II e III.

Art. 30. É vedada a concessão de bolsa de estudo ao servidor que estiver afastado em razão de licença prevista nos incisos II a IV, VI e VII do art. 81 e dos afastamentos previstos nos arts. 93 e 94 da Lei nº 8.112/90.

Art. 31. O servidor beneficiado com bolsa de estudo deverá entregar na Seção de Seleção e Capacitação, mês a mês, para fins de reembolso, o comprovante de pagamento da mensalidade efetuado à instituição de ensino, onde deverá constar:

I – nome e CNPJ da instituição de ensino;

II – valor da mensalidade paga, com detalhamento, para efeito de glosa e exclusão, dos eventuais encargos referentes a atrasos, multas, taxas ou quaisquer acréscimos ensejados pelo servidor;

III – período a que se refere o pagamento;

IV – assinatura do servidor, atestando a prestação do serviço objeto do respectivo comprovante de pagamento.

Art. 32. Os servidores que obtiverem a concessão de bolsa de estudo deverão firmar o Termo e Compromisso constante no Anexo III desta Resolução, no qual constarão as condições quanto à frequência ao curso, à permanência no serviço ativo do Tribunal após o término do curso por período equivalente ao da sua duração e ao ressarcimento das despesas, devidamente corrigidas, que ocorrerá nas seguintes hipóteses:

I – desistência ou exclusão do curso;

II – insuficiência de desempenho ou frequência inferior à exigida;

III – exoneração, demissão, vacância ou aposentadoria, no caso de servidor efetivo, antes de transcorrido o prazo previsto no caput;

IV – exoneração, a pedido ou de ofício, de servidor ocupante de cargo em comissão sem vínculo efetivo com a Administração Pública, antes de transcorrido o prazo previsto no caput;

V – retorno ao órgão de origem, no caso de servidor requisitado, antes de transcorrido o prazo previsto no caput.

§ 1º Nas condições especificadas no inciso II, mediante requerimento do interessado, poderá a Administração conceder prorrogação de prazo, em caráter excepcional, observando o estritamente necessário para a conclusão do curso, situação em que, as despesas extras ficarão por conta do servidor.

§ 2º Nos casos especificados nos incisos III, IV e V, o ressarcimento será proporcional ao tempo necessário para cumprimento do prazo estipulado no caput deste artigo.

§ 3º O prazo de permanência no serviço ativo a que se refere o caput, ficará suspenso na hipótese de afastamentos sem vencimentos de servidor efetivo, retomando-se a contagem após o término do afastamento. Art. 33. Ao término do curso, o servidor participante deverá entregar à Seção de Seleção e Capacitação, em até 30 (trinta) dias, relatório avaliativo do curso, cópia em meio eletrônico do trabalho final por ele desenvolvido e cópia do Certificado ou Diploma de Conclusão.

§ 1º Os certificados de conclusão de cursos de pós-graduação devem mencionar a área de conhecimento do curso, acompanhados do respectivo histórico escolar, do qual devem constar, obrigatoriamente:

I – relação das disciplinas, carga horária, nota ou conceito obtido pelo aluno e nome e qualificação dos professores por elas responsáveis;

II – período em que o curso foi realizado e a sua duração total, em horas de efetivo trabalho acadêmico;

III – título da monografia ou do trabalho de conclusão do curso e nota ou conceito obtido; e IV – referência do ato legal de credenciamento da instituição.

§ 2º Os certificados de conclusão de cursos de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização, na modalidade presencial ou a distância, devem ser registrados pela instituição devidamente credenciada e que efetivamente ministrou o curso.

Art. 34. Quando o número de indicações de candidatos aos cursos de pós-graduação for superior ao limite de vagas fixado no Plano de Capacitação, serão aplicados os critérios de classificação e desempate constantes do Anexo II desta Resolução.

§ 1º A mera participação do servidor no processo seletivo de que trata o caput deste artigo, não gera direito a bolsa de estudo.

§ 2º Ao servidor concorrente e não beneficiado será assegurada a pontuação adicional em eventual processo seletivo subsequente, na forma prevista no Anexo II desta Resolução.

Art. 35. Mediante solicitação dos titulares dos órgãos ou unidades integrantes da estrutura organizacional dos Serviços Auxiliares, poderão ser formadas turmas fechadas de cursos de pós-graduação lato sensu servidores do Tribunal.

Art. 36. A ajuda pecuniária decorrente da concessão de bolsa de estudo tem natureza transitória, não remuneratória, não sendo incorporada ao vencimento para qualquer efeito, vedado, ainda, seu uso como base de cálculo para qualquer vantagem ou outra finalidade.

#### **DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**

Art. 37. O Programa de Desenvolvimento Gerencial tem por finalidade desenvolver a capacitação necessária para liderar pessoas e equipes de trabalho, planejar e orientar processos operacionais, priorizar ações, proceder à leitura de cenários, definir objetivos e metas organizacionais, planejar, negociar, obter e avaliar resultados.

§ 1º As ações e atividades do programa a que se refere o caput serão organizadas em módulos, e planejadas de modo a permitir a participação de todos os ocupantes de cargos e funções de chefia, direção, supervisão ou coordenação, e dos substitutos regularmente designados, devendo ser incluídos, progressivamente, outros servidores que apresentem perfil para o desempenho de papel gerencial.

§ 2º Os cursos que venham a ser definidos como pré-requisitos para o exercício da função serão disponibilizados, na modalidade presencial ou a distância.

#### **DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL**

Art. 38. O Programa de Integração Institucional, com o objetivo de promover a integração de novos servidores, proporcionará aos participantes o acesso a conteúdos e informações:

I – que permitam o entendimento da função constitucional assegurada ao Tribunal, da sua missão e respectivo planejamento estratégico;

II – da conduta, dos deveres e responsabilidades do servidor público e da sua integração no ambiente institucional;

III – quanto aos sistemas corporativos de uso geral, à composição da estrutura organizacional, e aos principais procedimentos administrativos;

IV – quanto aos principais ritos e procedimentos regimentais e regulamentares para o desempenho no contexto organizacional.

Parágrafo único. O programa previsto no caput será implementado mediante ações articuladas e complementares que envolvam palestras, cartilhas e/ou manuais, e tutoriais eletrônicos.

#### **DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO**

Art. 39. O Programa de Formação será coordenado pela Seção de Seleção e Capacitação quando for previsto no planejamento do concurso, ou no respectivo Edital, como etapa posterior à investidura e em caráter formativo e não eliminatório.

Parágrafo único. O conteúdo programático e as atividades do Programa de Formação serão definidos e conduzidos em articulação com os dirigentes das áreas em que serão lotados os novos servidores, e a sua realização se dará mediante instrutoria interna.

### **DO PROGRAMA DE ATUALIZAÇÃO DE JURISDICIONADOS**

Art. 40. O Programa de Atualização de Jurisdicionados visa à disseminação de informações e conhecimentos quanto a decisões, jurisprudência, aplicação de normas técnicas e operação de sistemas do Tribunal, em apoio à atuação dos órgãos de controle externo.

§ 1º O projeto instrucional das ações de capacitação do Programa de que trata o caput será laborado pela Seção de Seleção e Capacitação, sob a coordenação e supervisão da Comissão Permanente dos Inspectores de Controle Externo.

§ 2º Os temas a serem desenvolvidos terão em vista possibilitar o correto entendimento e aplicação da jurisprudência do Tribunal.

§ 3º Os eventos de atualização e/ou capacitação poderão ser disponibilizados na modalidade presencial ou a distância, mediante instrutoria interna.

### **DA AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO**

Art. 41. As ações de capacitação realizadas ou promovidas pelo TCDF serão avaliadas nos níveis de reação, aprendizado e impacto no trabalho, com vistas a aferir, com regularidade e de forma precisa, os seguintes aspectos:

I – se os eventos e programas de capacitação foram realizados com a qualidade necessária e em condições adequadas;

II – se produziram os resultados esperados quanto à aquisição de conhecimentos;

III – quanto à utilidade e ao nível de efetividade setorial e institucional.

Parágrafo único. Os resultados das avaliações das ações de capacitação subsidiarão providências para prevenir ou sanar as dificuldades ou falhas, técnicas ou operacionais, que forem detectadas.

Art. 42. Os casos omissos serão resolvidos pela Presidência do Tribunal.

Art. 43. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 44. Ficam revogadas a Resolução nº 155, de 20 de fevereiro de 2003, as Portarias nos 208, de 24 de junho de 1996 e 108, de 3 de junho de 2003, e as demais disposições em contrário.

**MARLI VINHADELI**

Anexo 3 – Manual interno do Tribunal de Contas do Distrito Federal, a título de procedimentos, sobre a Produção de conteúdo e divulgação de conteúdo informacional.

## **1. OBJETIVO**

Estabelecer as diretrizes, instruções e procedimentos relativos à produção e veiculação de conteúdo informacional nos diversos canais e meios de comunicação oficiais do Tribunal de Contas do DF e à divulgação desse conteúdo para os veículos de imprensa.

## **2. APLICAÇÃO**

Este procedimento é aplicável à Assessoria de Comunicação Institucional (Ascom) no que se refere à execução das atividades descritas no campo 4, adiante; e, também, às demais unidades citadas no mesmo campo, relativamente à realização das atividades de interface com Ascom, no âmbito deste procedimento.

## **3. REFERÊNCIAS**

**3.1.** LEI Nº 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação (LAI), que regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas;

**3.2.** MANUAL DE REDAÇÃO OFICIAL DO TCDF, 2ª Edição, 2014;

**3.3.** RESOLUÇÃO Nº 273, de 3/7/2014. Dispõe sobre o Regulamento dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Contas do Distrito Federal.

## **4. PROCESSAMENTO**

O conteúdo desse item está organizado em: 4.1. Diretrizes Gerais; 4.2. Produção de Conteúdo Para Divulgação Interna (Endomarketing); e 4.3. Produção De Conteúdo Para Divulgação Externa (Marketing); e 4.4. Divulgação De Conteúdo Informacional.

### **4.1. DIRETRIZES GERAIS**

- a.** A produção de conteúdo informacional de caráter institucional a que se refere este procedimento abrange textos relativos a julgamentos e decisões do TCDF, relatórios de auditoria, avisos de caráter social, como datas natalícias de autoridades (presidente, conselheiro, procurador), notas de falecimento e outros assuntos de interesse geral dos servidores do Tribunal, das jurisdicionadas e da sociedade;
- b.** A veiculação do conteúdo produzido é realizada por diversos canais de comunicação, tais como *site* oficial do TCDF, intranet, e-mail corporativo, *mailing* de jornalistas, redes sociais (*Facebook* e *Twitter*) e murais. A utilização de todos ou parte desses canais depende do conteúdo e do público-alvo que se quer alcançar com a matéria publicada;
- c.** Na elaboração de todo conteúdo informacional, é observado o padrão de texto e linha editorial adequados para a divulgação no(s) canal(is) de comunicação escolhido(s);

- d. Todos os conteúdos são revisados pela chefia da Ascom e depois submetidos à aprovação da Presidência do TCDF.

#### **4.2. PRODUÇÃO DE CONTEÚDO PARA DIVULGAÇÃO INTERNA (ENDOMARKETING)**

A Assessoria de Comunicação Institucional é a principal responsável pela divulgação interna de decisões e ações administrativas, além de outros assuntos de interesse geral dos servidores. Outras áreas, como, por exemplo, a Divisão de Tecnologia da Informação e o Serviço de Gestão da Informação e da Documentação, também têm autonomia para publicar notícias na Intranet. Na Ascom, a produção de conteúdo é feita seguindo as instruções a seguir.

- a. Mediante solicitação informal (pessoalmente ou por telefone) ou formal (pelo email institucional ou via processo), a Ascom toma conhecimento de eventos, ações e decisões administrativas passíveis de divulgação interna;
- b. Algumas notícias já fazem parte do calendário de divulgação na intranet. São elas: os aniversários das autoridades (presidente, conselheiros e procuradores); a Semana da Saúde; o Seminário de Atualização de Normas e Procedimentos de Controle Externo – Semat; datas comemorativas, entre outros;
- c. Também são levadas em conta as agendas do Presidente, dos Conselheiros e do TCDF, especialmente no que diz respeito à participação em visitas, encontros e eventos;
- d. De posse das informações necessárias à elaboração do texto e conforme solicitação da área que requereu a divulgação, a Ascom produz o informativo a ser publicado e verifica os melhores meios para a veiculação das informações (e-mail institucional, intranet ou murais);
- e. Em seguida, e caso seja necessário, o texto é encaminhado à área responsável para análise e possíveis ajustes.

#### **4.3. PRODUÇÃO DE CONTEÚDO PARA DIVULGAÇÃO EXTERNA (MARKETING)**

- a. A Ascom define, juntamente com a Presidência, as decisões, auditorias, cursos e outras ações do Tribunal de Contas do DF de relevância que serão divulgadas para a mídia, os órgãos jurisdicionados e a sociedade;
- b. A divulgação prioriza os processos de maior interesse da população, especialmente aqueles relacionados às áreas de saúde, educação, transporte e infraestrutura;
- c. Para produzir os conteúdos relacionados ao julgamento de processos pelo Tribunal, a Ascom acessa o Sistema de Acompanhamento das Sessões Plenárias (SASP) e analisa os processos a serem julgados em cada sessão;
- d. A unidade seleciona os processos relevantes, que sejam de interesse da população e dos veículos de comunicação;
- e. Em seguida, verifica a fase em que cada um deles se encontra (por exemplo, decisão de mérito, prorrogação de prazo, arquivamento dos autos, etc.) e, a partir daí, elabora uma

lista dos processos que são passíveis de divulgação. A lista traz a data da sessão, o número e o resumo do processo, e o respectivo relator;

- f. Sempre que possível, a Ascom acompanha o desenrolar da sessão plenária; anota as decisões tomadas em cada processo; e verifica se há alguma divergência em relação ao voto do relator registrado no Sasp;
- g. Se os registros e anotações estiverem conformes, a Ascom finaliza a lista dos processos e a submete à avaliação da Presidência, enviando-a por e-mail ou tratando do assunto pessoalmente ou por telefone;
- h. Informalmente, a Presidência indica para a Ascom quais processos da lista devem ser divulgados; autoriza a produção de *release* e textos específicos para cada meio (*site* e redes sociais); e inclui algum outro processo na lista de divulgação, caso entenda necessário ampliá-la;
- i. Nos casos em que a publicação da notícia é uma exigência feita em processo, seja físico ou eletrônico, a Ascom produz o texto conforme a determinação e os dados processuais; realiza a divulgação na intranet e/ou na internet (dependendo do teor da informação); tira cópia da publicação, anexa ao processo e o encaminha de volta para a unidade de origem;
- j. Quando há seminários, visitas técnicas, ações de fiscalizações e outros eventos, a Ascom apura os detalhes com as unidades relacionadas; elabora o texto e o encaminha para o aval da área responsável e, se necessário, para a aprovação da Presidência;
- k. Em relação aos cursos promovidos pelo Tribunal de Contas do DF, a Escola de Contas deve encaminhar as informações sobre a capacitação a ser realizada com antecedência de, no mínimo, 15 dias. Entre elas estão a data, o horário e o local do treinamento; o nome e o currículo resumido do professor; o número de vagas e o público-alvo. A partir desses dados, a Ascom elabora nota a ser divulgada por e-mail, na internet (*site* e mídias sociais) e na intranet, conforme o público determinado.

#### **4.4. DIVULGAÇÃO DE CONTEÚDO INFORMACIONAL**

- a. A publicação do conteúdo produzido é realizada de diversas formas nos mais diferentes canais, conforme o conteúdo, o público-alvo e o tipo de notícia;
- b. As notícias sobre assuntos administrativos e de interesse geral dos servidores são divulgadas na página principal da intranet, no e-mail institucional (enviando o correio eletrônico para [usuariostcdf@tc.df.gov.br](mailto:usuariostcdf@tc.df.gov.br)) e, se necessário, nos murais afixados em diversos pontos do Tribunal.
- c. As notícias que tenham potencial para pautar os veículos de comunicação são encaminhadas para o *mailing* de jornalistas cadastrados, o qual é atualizado constantemente. Essa divulgação é seguida de um *follow up* para confirmação do recebimento do *release* e para possíveis esclarecimentos sobre a importância do assunto e o teor do texto divulgado. Os profissionais da imprensa também podem receber os materiais de referência (como fotos de fiscalizações, relatórios de auditorias e decisões) pessoalmente, sendo eles impressos ou salvos em arquivo digital;



- d. Já as notícias de interesse da sociedade são publicadas no site [www.tc.df.gov.br](http://www.tc.df.gov.br), na página oficial do TCDF no *Facebook* e no perfil institucional no *Twitter*, conforme relevância, adequação ao meio utilizado e público-alvo;
- e. A divulgação do conteúdo produzido nos diversos canais deve observar as Instruções abaixo:
  - i. *Site* do TCDF e Página de Notícias da Intranet – a Ascom faz o sumário da notícia contendo: o título da matéria; texto menor e imagem pequena (foto, ícone ou ilustração) para a chamada na página inicial; texto completo e com foto(s) ilustrativa(s) em tamanho médio, se possível, para a página interna. \*Considerando a solução de gestão de conteúdo dos portais da Internet e Intranet atualmente utilizada pelo TCDF (*Liferay*), a foto da chamada teve ter 250 *pixels* e a da página interna, 450 *pixels*;
  - ii. *Facebook* – a versão do texto deve ser mais enxuta, menos formal e com a indicação do link para a página da respectiva notícia no site oficial do Tribunal. Em caso de usar foto média, esta deve ter cerca de 450 *pixels*;
  - iii. *Twitter* – o texto é limitado automaticamente em cento e quarenta caracteres e deve ter, se possível, chamada para site do Tribunal e *hashtags* referentes ao assunto divulgado;
  - iv. *E-mail* corporativo – o texto deve ser enxuto, no estilo próprio de e-mail, sendo encaminhado para todos os servidores do TCDF por meio do endereço “usuários[tcdf@tc.df.gov.br](mailto:tcdf@tc.df.gov.br)”;
  - v. *Mailing* de jornalistas – o *release* deve ser encaminhado por *email* para grupos de até, no máximo, 10 correios eletrônicos, e assinados pela chefia da Ascom. Após o envio, é ideal fazer o *follow up* com os principais veículos de comunicação para confirmar o recebimento do texto; explicar a pauta e tentar garantir a publicação da notícia;
- f. Em caso de contestação de notícia veiculada por quaisquer canais de comunicação, a Ascom encaminha a nota e a solicitação de espaço para o exercício do direito de resposta.

## 5. SIGLAS E DEFINIÇÕES

As siglas e definições utilizadas neste procedimento são:

### 5.1. SIGLAS

- a. Ascom – Assessoria de Comunicação Institucional;
- b. Sasp – Sistema de Acompanhamento das Sessões Plenárias;
- c. Segecex – Secretaria-Geral de Controle Interno;

### 5.2. DEFINIÇÕES

- a. *CLIPPING* – é uma expressão idiomática da língua inglesa, uma "gíria", que define o processo de selecionar notícias em jornais, revistas, sites e outros meios de

comunicação para resultar num apanhado de recortes sobre assuntos de total interesse de quem os coleciona;

- b.** *MAILING* – (*mailing list*, em inglês) refere-se a um banco de dados ou arquivo contendo nomes, endereços e dados de pessoas físicas ou jurídicas, para serem utilizados em mala direta, telemarketing e correio eletrônico. No caso deste procedimento, o *mailing* contém exclusivamente jornalistas, empresas e órgãos de comunicação;
- c.** *RELEASE* – é um recurso próprio da atividade de assessoria de imprensa, utilizado por profissional de comunicação, que se refere a um comunicado de imprensa (*press release*) emitido aos jornalistas;
- d.** *FOLLOW UP* - expressão em inglês que significa acompanhar ou fazer o acompanhamento, investigar, visando a uma determinada finalidade ou objetivo. No jornalismo, o follow-up pode ser realizado antes ou depois de uma sugestão de pauta. Quando feito antes tem o intuito de apresentar um assunto aos jornalistas a fim de gerar interesse para uma matéria ou entrevista exclusiva. Já o follow-up pós-envio do release é realizado para confirmar o recebimento da pauta; saber se os jornalistas ficaram satisfeitos com o material ou se precisam de mais informações;
- e.** *HASHTAG* - *Tags* são palavras-chave (relevantes) ou termos associados a uma informação, tópico ou discussão que se deseja indexar nas redes sociais. *Hashtags* são compostas pela palavra-chave antecédida pelo símbolo cerquilha (#).

## 6. CONTROLE DE ALTERAÇÕES

- a.** Inaplicável. Primeira versão deste procedimento.

## 7. ANEXOS

- a.** Inexistentes.

Anexo 4 – Planejamento estratégico do Tribunal de Contas do Distrito Federal para os anos de 2011 a 2015.

## TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL



### PLANO ESTRATÉGICO 2011 – 2015

**Brasília**  
**Maio – 2011**

#### TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL - 2011

##### CONSELHEIROS

Marli Vinhadeli – Presidente  
Manoel Paulo de Andrade Neto – Vice-Presidente  
Ronaldo Costa Couto  
Antônio Renato Alves Rainha  
Anilcéia Luzia Machado  
Inácio Magalhães Filho

##### AUDITOR

José Roberto de Paiva Martins

##### PROCURADORES

Márcia Ferreira Cunha Farias – Procuradora-Geral  
Cláudia Fernanda de Oliveira Pereira  
Demóstenes Tres Albuquerque

## SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	4
2. METODOLOGIA	5
2.1. O MÉTODO BSC	5
3. REFERENCIAL ESTRATÉGICO	7
3.1. MISSÃO	7
3.2. VISÃO DE FUTURO	7
3.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	8
3.4. MAPA ESTRATÉGICO	12
4. INDICADORES E METAS	13
4.1. INDICADOR DE DESEMPENHO	13
4.2. METAS	13
5. INICIATIVAS E MATRIZ	27
5.1. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	27
5.2. MATRIZ DE INICIATIVAS	28
6. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	28
7. ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO	28
8. ANEXOS	30

## 1. APRESENTAÇÃO

Ao término do exercício de 2010, ano do cinquentenário do TCDF, foram iniciadas atividades com vistas à revisão do modelo de gestão estratégica deste Tribunal, com a implantação do método *balanced scorecard* – BSC, que culminou na elaboração deste Plano Estratégico, com vigência para o período 2011-2015.

O projeto de revisão da metodologia de gestão da estratégia foi realizado no âmbito do PROMOEEX, programa que tem sido fundamental para a integração dos tribunais de contas do Brasil, permitindo intercâmbio de conhecimentos e experiências que propiciam a modernização e o desenvolvimento dos órgãos participantes.

O Plano que ora se apresenta, cumpre no gerenciamento estratégico da Instituição a importante função de explicitar o direcionamento perseguido pelo TCDF, dando forma ao pensamento e aos anseios de seus integrantes. Nessa linha, cabe ao método aplicado a tarefa de facilitar a

tradução, em forma de documento, da estratégia de atuação do órgão.

Um plano pode ser apenas um documento. Para que isso não ocorra, a organização deve trabalhar para colocar em prática tudo aquilo que foi concebido e estruturado de forma participativa.

Nesse aspecto, a vantagem do método BSC é permitir o gerenciamento sistemático da estratégia definida no Plano, traduzindo e comunicando a estratégia para todos os níveis de atuação da Casa, com vistas a facilitar o alinhamento estratégico.

Assim, esta 5ª edição do Plano Estratégico materializa o novo modelo de gestão estratégica que orienta o Tribunal no cumprimento da nobre missão que lhe é atribuída pela sua Lei Orgânica, possibilitando, dessa forma, seja concretizada a Visão de Futuro para ele estabelecida.

Brasília – DF, 6 de maio de 2011

Conselheira MARLI VINHADELI - Presidente

## 2. METODOLOGIA

A concepção deste documento teve como base o Plano Estratégico do Tribunal para o período 2008 – 2011, elaborado ainda sob bases do método do Gerenciamento pelas Diretrizes - GPD.

A filosofia do Tribunal de atuação focada em resultados permanece, o que se modificou foi o modelo de gestão da estratégia, onde o método BSC tem se mostrado uma ferramenta de comprovado sucesso em organizações públicas e privadas, notadamente em alguns aspectos que serão adiante explicitados.

Em fase preparatória à elaboração deste Plano, foi promovida revisão na análise ambiental, tendo como suporte o monitoramento e o registro, pela área de planejamento, de fatos e ações efetivadas no período, e de inventário de realizações ocorridas na vigência do Plano anterior.

Com vistas à garantia da visão estruturante e aglutinadora do Plano Estratégico, foram promovidas reuniões de integração entre os responsáveis pelos principais trabalhos em andamento na Casa, para conhecimento das ações realizadas e análise dos produtos gerados, principalmente nos projetos de gestão de pessoas e de redesenho dos processos de trabalho.

Mediante processo participativo com a utilização de entrevistas e oficinas de trabalho, foi revisado e validado o referencial estratégico do TCDF, consubstanciado na Visão de Futuro, Missão e Objetivos Estratégicos.

Dessa forma, a principal inovação nesta edição do Plano Estratégico é a implantação do método BSC de gestão da estratégia, que a partir do referencial estratégico validado foi utilizado para a elaboração do Mapa Estratégico, construção de indicadores e metas para os objetivos estratégicos do Mapa, e para a elaboração da Matriz de Iniciativas Estratégicas.

### 2.1. O MÉTODO BSC

O BSC é um método de gestão estratégica, criado nos anos 90 pelos norte-americanos Robert KAPLAN e David NORTON, que mede o desempenho organizacional em perspectivas, dispostas em um mapa estratégico com os seus respectivos objetivos estratégicos, evidenciando a rede de causalidade existente entre eles.

Conforme asseveram os criadores do método, um dos grandes diferenciais do BSC é que objetivos estratégicos são agrupados em perspectivas que ultrapassam o mero enfoque financeiro dos métodos tradicionais de gestão.

Para perspectivas de RESULTADO, FINANCEIRA, PROCESSOS INTERNOS e APRENDIZADO E CRESCIMENTO, são agrupados objetivos estratégicos, com iniciativas a eles associadas, indicadores de desempenho e metas que permitirão acompanhar o grau de alcance de cada objetivo.

Dessa forma, o BSC permite, de modo sistemático e transparente, que a tomada de decisão e a execução das ações das organizações estejam amparadas em medição e análise de desempenho fundada em indicadores de gestão.

Além das vantagens já mencionadas, para que uma organização seja orientada para a estratégia o BSC dá ênfase aos seguintes enfoques:

- construção participativa da estratégia;
- tradução da estratégia em forma de mapa;
- comunicação da estratégia;
- mobilização e alinhamento da organização;
- divisão e atribuição de responsabilidades;
- definição de agenda de acompanhamento.

De forma semelhante a outros métodos de gestão da estratégia, o BSC tem como característica a sua adaptabilidade às condições peculiares de cada organização, mantidas as premissas que o tornaram reconhecido pela comprovada eficácia na gestão da estratégia.

### 3. REFERENCIAL ESTRATÉGICO

O referencial estratégico compreende a Missão, Visão de Futuro e os Objetivos Estratégicos do TCDF. Os elementos que constituem o referencial estratégico fazem parte do Mapa Estratégico do TCDF apresentado na página 12.

#### 3.1. MISSÃO

O papel das instituições é atender às necessidades e expectativas da sociedade em que se insere, vale dizer, sua sobrevivência condiciona-se à capacidade de bem cumprir sua missão institucional.

A declaração da Missão estabelece o que a instituição faz hoje, para quem o faz, e o seu propósito. É uma declaração explícita das razões de sua existência.

A Missão do Tribunal tem amparo na Constituição Federal e nos arts. 77 e 78 da Lei Orgânica do Distrito Federal – LODF. A declaração da Missão do TCDF sintetiza o importante papel social desempenhado por esta Corte de Contas, conforme o extenso rol de competências do art. 78 da LODF.

Dessa forma, assim se expressa a Missão institucional do TCDF:

### “GERAR BENEFÍCIOS PARA A SOCIEDADE POR MEIO DO APERFEIÇOAMENTO E CONTROLE DA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS DO DF”

#### 3.2. VISÃO DE FUTURO

É a situação prevista para o futuro da organização. Identifica e determina os limites desejados para o progresso que os principais responsáveis pela organização idealizam e projetam para o período de tempo do Plano.

A Visão de Futuro do TCDF é assim definida:

### “SER RECONHECIDO POR SUA ATUAÇÃO TEMPESTIVA, PREVENTIVA, ORIENTADORA E TRANSPARENTE NO EXERCÍCIO DO CONTROLE EXTERNO, COM ÊNFASE NA AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA GESTÃO PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL E FOMENTO DO CONTROLE SOCIAL”

#### 3.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos são desafios a serem perseguidos para que o TCDF cumpra sua Missão Institucional e atinja sua Visão de Futuro.

Declarada a Missão e definida a Visão de Futuro, complementam o referencial estratégico os objetivos estratégicos. Tais objetivos são dispostos no Mapa em suas perspectivas e agrupados por temas estratégicos.

As perspectivas e os temas do Mapa foram definidos a partir das entrevistas e oficinas com os gestores. Para o TCDF foram estabelecidas as perspectivas de RESULTADOS, PROCESSOS INTERNOS e APRENDIZADO E CRESCIMENTO.

A Figura 1 abaixo apresenta os objetivos das perspectivas de RESULTADOS e de PROCESSOS INTERNOS, os quais são relacionados logo em seguida.

Figura 1: Objetivos de Resultados e de Processos Internos



**RESULTADOS** – reúne os Objetivos Estratégicos que contribuem de forma direta para a realização da Missão e para o alcance da Visão de Futuro. A estes objetivos não são relacionadas diretamente nenhuma iniciativa (Projeto) estratégica. Isto se deve ao fato de serem objetivos de resultado, ou seja, os esforços empreendidos nas demais perspectivas geram resultados que são necessariamente carreados a eles. Os objetivos de resultado são:

1. APRIMORAR OS SERVIÇOS PRESTADOS PELO TCDF À SOCIEDADE
2. CONTRIBUIR PARA O APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DOS ÓRGÃOS FISCALIZADOS

Ao Objetivo Estratégico nº 1 foram vinculados no Mapa Estratégico os denominados ATRIBUTOS DE VALOR, que são qualidades agregadas pelo TCDF nos serviços prestados à sociedade do Distrito Federal.

**PROCESSOS INTERNOS** – consolida os Objetivos Estratégicos vinculados à EFETIVIDADE DA ATUAÇÃO, à VISIBILIDADE INSTITUCIONAL, à GESTÃO FINANCEIRA e ao RELACIONAMENTO. Contribuem de forma direta para a melhoria dos processos de trabalho do Tribunal e possibilitam o alcance dos Objetivos Estratégicos de RESULTADOS.



No tema EFETIVIDADE DA ATUAÇÃO estão relacionados o maior número de objetivos, pois diz respeito ao modo como o Tribunal conduz as ações de fiscalização e controle e os resultados esperados. No curso das oficinas realizadas entendeu-se que a estratégia traçada para os processos de trabalho da Casa deveria primar pela ação preventiva e orientadora, controle sistêmico, relevância do tema fiscalizado, agilidade do ciclo processual, pela garantia da efetividade dos instrumentos de controle e pelo monitoramento e garantia do cumprimento das suas decisões. Tais objetivos são:

3. PRIORIZAR E ORIENTAR AS AÇÕES DE CONTROLE EXTERNO POR RELEVÂNCIA
4. ENFATIZAR O CONTROLE SISTÊMICO
5. GARANTIR MAIOR AGILIDADE AO CICLO PROCESSUAL
6. INTENSIFICAR MEDIDAS PREVENTIVAS E ORIENTADORAS
7. GARANTIR EFETIVIDADE DOS INSTRUMENTOS DE CONTROLE
8. MONITORAR E GARANTIR O CUMPRIMENTO DAS DECISÕES

O tema VISIBILIDADE INSTITUCIONAL congrega os objetivos que serão alcançados por meio de projetos que visem fortalecer a comunicação social do TCDF e aprimorar os mecanismos e produtos dessa área estratégica, de modo que seja possível apresentar à sociedade os benefícios advindos da atuação institucional desta Casa, além de desenvolver no seio da sociedade distrital o conceito e as práticas relativas ao controle social. Seus objetivos estratégicos são:

9. APRIMORAR A COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE
10. ESTIMULAR O CONTROLE SOCIAL

RELACIONAMENTO é um tema que visa integrar o TCDF com órgãos de competências similares e outros organismos públicos e instituições, a fim de que se possa compartilhar melhores práticas e informações. Os objetivos do Relacionamento são:

11. INTENSIFICAR O INTERCÂMBIO COM ÓRGÃOS DE CONTROLE
12. FORTALECER A RELAÇÃO COM O LEGISLATIVO, JURISDICIONADO E OUTRAS INSTITUIÇÕES

GESTÃO FINANCEIRA agrupa as ações necessárias à boa condução da gestão orçamentária e financeira, cujo objetivo estratégico é:

13. OTIMIZAR A GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

A Figura 2 apresenta os objetivos da perspectiva de APRENDIZADO E CRESCIMENTO.

Figura 2: Objetivos de Aprendizado e Crescimento



APRENDIZADO E CRESCIMENTO – agrupa Objetivos Estratégicos relacionados à GESTÃO DE PESSOAS, AMBIENTE ORGANIZACIONAL e GESTÃO DE TI. À medida que vão sendo concretizados dão suporte à melhoria dos processos internos do Tribunal.

O tema GESTÃO DE PESSOAS também é bastante elucidativo e compreende todas as ações relacionadas às Políticas de Recursos Humanos do Tribunal.

14. DESENVOLVER, ALINHAR E CAPTAR COMPETÊNCIAS PARA CONCRETIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

15. FORTALECER A MOTIVAÇÃO E O COMPROMETIMENTO DOS SERVIDORES COM FOCO NA ESTRATÉGIA

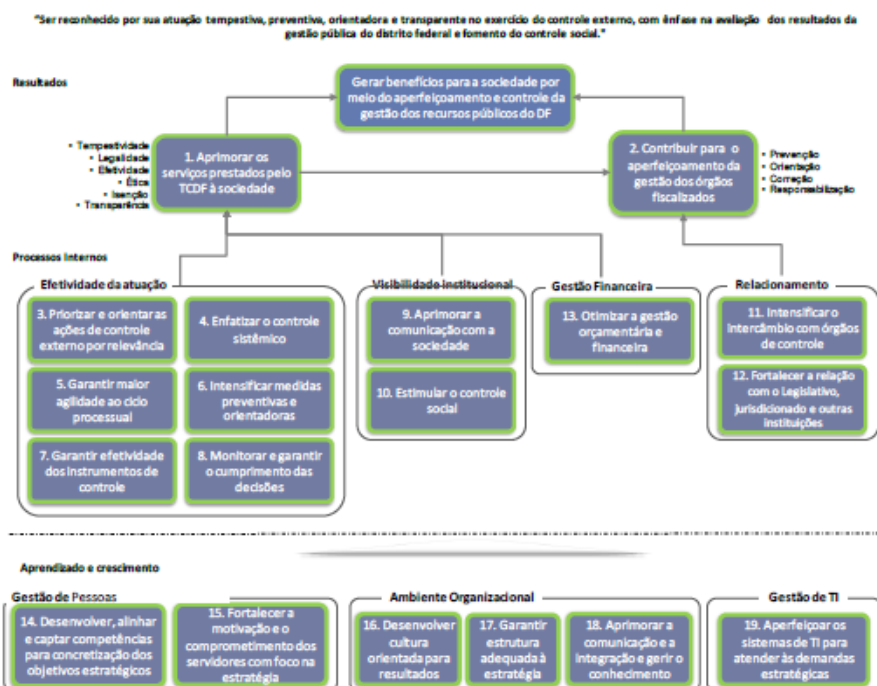
AMBIENTE ORGANIZACIONAL representa condições físicas e ambientais necessárias ao cumprimento da Missão do Tribunal e engloba os três objetivos a seguir:

16. DESENVOLVER CULTURA ORIENTADA PARA RESULTADOS
17. GARANTIR ESTRUTURA ADEQUADA À ESTRATÉGIA
18. APRIMORAR A COMUNICAÇÃO E A INTEGRAÇÃO E GERIR O CONHECIMENTO

O tema GESTÃO DE TI compreende as ações na área de tecnologia da informação que darão suporte às demais áreas do Tribunal, notadamente às unidades de controle externo. A unidade de TI possui um plano diretor, que deve estar alinhado ao plano estratégico institucional. Conta com o seguinte objetivo:

19. APERFEIÇOAR OS SISTEMAS DE TI PARA ATENDER ÀS DEMANDAS ESTRATÉGICAS

### 3.4 . MAPA ESTRATÉGICO



## 4. INDICADORES E METAS

### 4.1. INDICADOR DE DESEMPENHO

No modelo de gestão da estratégia do TCDF, indicador de desempenho é um número absoluto ou percentual destinado a informar o grau de alcance de um Objetivo Estratégico.

Assim, para que a evolução de um Objetivo do Mapa Estratégico possa ser acompanhada, são elaborados um ou mais indicadores com a finalidade de medir a *performance* do Objetivo ao qual cada indicador está associado.

No caso do TCDF, os indicadores que monitoram a evolução dos Objetivos do Mapa foram construídos a partir de indicadores existentes no Tribunal, de *benchmarking* com outros tribunais e órgãos semelhantes, ou de sugestões dos gestores e técnicos da Casa. Posteriormente foram validados mediante processo participativo.

Cada indicador descrito possui uma fórmula e a ele são associadas metas a serem perseguidas.

### 4.2. METAS

Meta é uma projeção de resultado a ser atingida por um indicador em período de tempo previamente determinado.

Assim, no prazo estabelecido ou em períodos intermediários, são feitas medições para se certificar se os resultados dos indicadores atingiram as metas estabelecidas para ele, o que permite avaliar se o Objetivo pertinente está sendo atingido.

No Plano Estratégico do TCDF foram fixadas metas anuais para cada indicador, compreendendo o período de vigência do Plano.

É importante enfatizar que a fixação das metas para os indicadores estão estritamente relacionadas com as iniciativas estratégicas associadas ao Objetivo que se pretende alcançar. No Capítulo 5 abordaremos com mais profundidade essa correlação.

Outro aspecto a ser observado diz respeito a alguns novos indicadores que não possuem históricos e por isso não foram estabelecidas metas. Na maioria dos casos a ausência de histórico ocorreu porque o indicador concebido depende de uma iniciativa estratégica, que somente após concluída permitirá seu levantamento.

Assim, ante o desconhecimento do comportamento do indicador, duas soluções foram adotadas: aguardar um ano para se obter a linha de base (LB) com a medição do indicador e somente depois definir um valor de metas e definir



valores de metas a partir da percepção e experiência dos líderes e gestores envolvidos na operação e com conhecimento do negócio.

No Quadro 1, apresentado nas páginas seguintes, os indicadores foram dispostos por perspectivas e objetivos do Mapa Estratégico do TCDF, com as metas para eles definidas.

**Quadro 1: Indicadores e Metas**

PERSPECTIVA: RESULTADO								
OBJETIVO	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	FÓRMULA	APURAÇÃO PERIODICIDADE	METAS				
				2011	2012	2013	2014	2015
Nº 1 - Aprimorar os serviços prestados pelo TCDF à sociedade	1. Índice de satisfação com os serviços do TCDF prestados à sociedade	Pontuação resultante de pesquisa de satisfação da sociedade em relação aos serviços públicos prestados com foco nos temas trabalhados pelo TCDF no período	Assessoria de Comunicação Institucional  Anual	-	LB	-	-	-
Nº 2: Contribuir para o aperfeiçoamento da gestão dos órgãos fiscalizados	1. Índice de reconhecimento do TCDF pelos órgãos fiscalizados como instrumento de aperfeiçoamento da gestão pública no DF	Pontuação resultante de pesquisa de reconhecimento do TCDF pelos órgãos fiscalizados como instrumento de aperfeiçoamento da gestão pública	Assessoria de Comunicação Institucional  Anual	LB	-	-	-	-

Obs.: as metas para os indicadores dos Objetivos nº 1 e nº 2 serão fixadas após realização de pesquisas com a sociedade e com os órgãos jurisdicionados, necessárias ao estabelecimento de uma linha de base (LB), tendo em vista o desconhecimento do comportamento histórico do indicador.

PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS								
Tema – Efetividade da Atuação								
OBJETIVO	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	FÓRMULA	APURAÇÃO PERIODICIDADE	METAS				
				2011	2012	2013	2014	2015
Nº 3: Priorizar e orientar as ações de controle externo por relevância	1. Índice de priorização por relevância	$\frac{\text{Número de processos que obedeceram à ordem de priorização identificada}}{\text{Número de processos priorizados}}$	Inspetorias Anual	–	90%	99%	99%	99%
Nº 4: Enfatizar o controle sistêmico	1. Índice de fiscalizações sistêmicas	$\frac{\text{Número de fiscalizações sistêmicas}}{\text{Número total de fiscalizações}}$	Inspetorias Anual	–	25%	35%	45%	55%
	2. Índice de contas anuais apreciadas	$\frac{\text{Número de contas anuais julgadas definitivamente}}{\text{Número de contas anuais em estoque}}$	Institucional Anual	–	20%	30%	40%	50%

PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS								
Tema – Efetividade da Atuação								
OBJETIVO	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	FÓRMULA	APURAÇÃO PERIODICIDADE	METAS				
				2011	2012	2013	2014	2015
Nº 5 – Garantir maior agilidade ao ciclo processual	1. Redução do estoque de processos	$\text{Estoque inicial} + \text{Entrada de processos} - \text{Saída de processos}$	DIPLAN Trimestral	-5%	-15%	-20%	-5%	-5%
	2. Tempo médio de apreciação de processos	$\frac{\text{Número de dias de apreciação de processos da autuação ao arquivamento}}{\text{Número de processos apreciados}}$	DIPLAN Anual	LB	-5%	-5%	-10%	-10%
	3. Índice de processos antigos	$\frac{\text{Número de processos em tramitação protocolados há mais de 3 anos}}{\text{Número total de processos em tramitação}}$	DIPLAN Trimestral	35%	35%	30%	25%	20%

Obs.: a linha de base (LB) para o indicador nº 2 do Objetivo nº 5 será definida após a conclusão da iniciativa estratégica nº 11 – Rever o Sistema de Acompanhamento Processual (p. 34).

PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS								
Tema – Efetividade da Atuação								
OBJETIVO	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	FÓRMULA	APURAÇÃO PERIODICIDADE	METAS				
				2011	2012	2013	2014	2015
Nº 6 – Intensificar medidas preventivas e orientadoras	1. Índice de realização de ações preventivas e orientadoras	$\frac{\text{Ações preventivas e orientadoras realizadas}}{\text{Ações preventivas e orientadoras previstas para o período}}$	Institucional Anual	100%	100%	100%	100%	100%
	2. Índice de deliberações orientadoras e preventivas	$\frac{\text{Número de itens de decisões orientadoras e preventivas}}{\text{Número total de determinações e recomendações}}$	Institucional Anual	LB	+3%	+4%	+5%	+6%

Obs.: a linha de base (LB) para o indicador nº 2 do Objetivo nº 6 será definida após a conclusão e implantação do projeto decorrente da iniciativa estratégica nº 4 – Implantar nova sistemática para acompanhamento do cumprimento das decisões do Tribunal (p. 34).

PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS								
Tema – Efetividade da Atuação								
OBJETIVO	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	FÓRMULA	APURAÇÃO PERIODICIDADE	METAS				
				2011	2012	2013	2014	2015
Nº 7 – Garantir efetividade dos instrumentos de controle	1. Índice de efetividade das sanções	$\frac{\text{Número de repetição da infração após a sanção}}{\text{Número total de sanções (medir por órgão)}}$	Institucional Anual	–	LB	-5%	-5%	-10%
	2. Prejuízos evitados	$\frac{\text{Valor em reais dos prejuízos evitados}}{\text{Receita Corrente Líquida}}$	DIPLAN Trimestral	Indicador será mensurado e acompanhado, mas não terá meta definida.				
Nº 8 – Monitorar e garantir o cumprimento das decisões	1. Índice de cumprimento de determinações	$\frac{\text{Número de determinações cumpridas}}{\text{Número de determinações a serem cumpridas}}$	Institucional Anual	–	LB	+ 10%	+ 10%	+ 10%
	2. Índice de adoção de recomendações	$\frac{\text{Número de recomendações adotadas}}{\text{Número de recomendações}}$	Institucional Anual	–	LB	+5%	+5%	+5%

Obs.: as linhas de base (LB) para os indicadores nº 1 do Objetivo nº 7 e nº 1 e 2 do Objetivo nº 8 serão definidas após a conclusão e implantação do projeto decorrente da iniciativa estratégica nº 4 – Implantar nova sistemática p/ acompanhamento do cumprimento das decisões do Tribunal (p. 34).

PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS								
Tema – Visibilidade Institucional								
OBJETIVO	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	FÓRMULA	APURAÇÃO PERIODICIDADE	METAS				
				2011	2012	2013	2014	2015
Nº 9 – Aprimorar a comunicação com a sociedade	1. Número de matérias institucionais veiculadas	Somatório de matérias institucionais veiculadas na mídia (internet, TV, rádio, jornal, revista)	Assessoria de Comunicação Institucional Anual	300	330	360	400	450
	2. Índice de matérias positivas e neutras veiculadas	$\frac{\text{Total de matérias positivas e neutras veiculadas}}{\text{Total de matérias veiculadas (internet, TV, rádio, jornal, revista)}}$	Assessoria de Comunicação Institucional Anual	90%	90%	90%	90%	90%
Nº 10 – Estimular o controle social	1. Número de ações que fomentam o controle social	Somatório de ações de fomento ao controle social	DIPLAN Anual	2	2	3	3	3
	2. Índice de publicação das auditorias	$\frac{\text{Número de auditorias operacionais publicadas em linguagem clara e acessível}}{\text{Número total de auditorias operacionais}}$	Inspetorias Anual	50%	50%	60%	70%	80%

PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS								
Tema – Relacionamento								
OBJETIVO	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	FÓRMULA	APURAÇÃO PERIODICIDADE	METAS				
				2011	2012	2013	2014	2015
Nº 11 – Intensificar o intercâmbio com órgãos de controle	1. Número de boas práticas do TCDF compartilhadas com outros órgãos de controle	Somatório de boas práticas do TCDF compartilhadas com outros órgãos de controle	Institucional Anual	Indicador será mensurado e acompanhado, mas não terá meta definida.				
	2. Número de parcerias firmadas/mantidas com outros órgãos de controle	Somatório de parcerias firmadas/mantidas com outros órgãos de controle	Institucional Anual	7	7	7	7	7
Nº 12 – Fortalecer a relação com o Legislativo, jurisdicionado e outras instituições	1. Número de eventos técnicos com o Legislativo, jurisdicionado e outras instituições	$\frac{\text{Somatório de eventos técnicos com o Legislativo, jurisdicionado e outras instituições}}{\text{Somatório de eventos técnicos programados com o Legislativo, jurisdicionado e outras instituições}}$	Institucional Anual	100%	100%	100%	100%	100%
	2. Número de parcerias firmadas com o Legislativo, jurisdicionado e outras instituições	Somatório de parcerias firmadas/mantidas com o Legislativo, jurisdicionado e outras instituições	Institucional Anual	6	6	6	6	6

PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS								
Tema – Gestão Financeira								
OBJETIVO	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	FÓRMULA	APURAÇÃO PERIODICIDADE	METAS				
				2011	2012	2013	2014	2015
Nº 13 – Otimizar a gestão orçamentária e financeira	1. Índice de adesão do orçamento à estratégia	$\frac{\text{Número de projetos estratégicos contemplados no orçamento}}{\text{Número de projetos estratégicos}}$	DIPLAN/DOFC Anual	95%	95%	96%	99%	99%

PERSPECTIVA: APRENDIZADO E CRESCIMENTO								
Tema – Gestão de Pessoas								
OBJETIVO	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	FÓRMULA	APURAÇÃO PERIODICIDADE	METAS				
				2011	2012	2013	2014	2015
Nº 14 – Desenvolver, alinhar e captar competências para concretização dos objetivos estratégicos	1. Índice de atendimento às competências requeridas	$\frac{\text{Número de competências requeridas para o período atendidas}}{\text{Número de competências requeridas para o período}}$	DRH Anual	80%	90%	90%	90%	90%
	2. Índice de atendimento no grau requerido	$\frac{\text{Número de competências requeridas para o período atendidas no grau requerido (totalmente, parcialmente, sempre, frequentemente)}}{\text{Número de competências requeridas para o período atendidas}}$	DRH Anual	50%	55%	60%	65%	70%

PERSPECTIVA: APRENDIZADO E CRESCIMENTO								
Tema – Gestão de Pessoas								
OBJETIVO	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	FÓRMULA	APURAÇÃO PERIODICIDADE	METAS				
				2011	2012	2013	2014	2015
Nº 15 – Fortalecer a motivação e o comprometimento dos servidores com foco na estratégia	1. Índice geral da avaliação de desempenho	Pontuação resultante da avaliação de desempenho	DRH Anual	-	80%	85%	88%	90%
	2. Índice do Clima Organizacional	Avaliações positivas na pesquisa de clima organizacional ----- Total de avaliações na pesquisa de clima organizacional	DIPLAN/DRH Anual	LB	+	+	+	+
Tema – Ambiente Organizacional								
Nº 16 – Desenvolver cultura orientada para resultados	1. Índice de cumprimento das metas institucionais	Metas institucionais cumpridas ----- Total de metas institucionais	DIPLAN Anual	75%	80%	85%	90%	90%
	2. Índice de sucesso na execução dos projetos estratégicos	Número de projetos estratégicos concluídos e com suas metas internas alcançadas ----- Número de projetos estratégicos previstos no plano para o período	DIPLAN Anual	80%	90%	90%	90%	95%

Obs.: a linha de base (LB) e as metas para o indicador nº 2 do Objetivo nº 15 serão estabelecidas após realização de pesquisa de clima organizacional.

PERSPECTIVA: APRENDIZADO E CRESCIMENTO								
Tema – Ambiente Organizacional								
OBJETIVO	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	FÓRMULA	APURAÇÃO PERIODICIDADE	METAS				
				2011	2012	2013	2014	2015
Nº 17 – Garantir estrutura adequada à estratégia	1. Índice de alinhamento da estrutura organizacional à estratégia	Número de ações do plano de implementação da nova estrutura realizadas ----- Número total de ações previstas no plano	Institucional Anual	30%	35%	80%	85%	90%
Nº 18 – Aprimorar a comunicação e a integração e gerir o conhecimento	1. Índice de compartilhamento do conhecimento	Número de informações disponibilizadas no sistema de gestão do conhecimento ----- Número total de informações identificadas	DSG Anual	10%	60%	80%	90%	100%

PERSPECTIVA: APRENDIZADO E CRESCIMENTO								
Tema – Gestão de TI								
OBJETIVO	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	FÓRMULA	APURAÇÃO PERIODICIDADE	METAS				
				2011	2012	2013	2014	2015
Nº 19 – Aperfeiçoar os sistemas de TI para atender às demandas estratégicas	1. Índice de alcance das metas do PDTI	$\frac{\text{Número de metas do PDTI alcançadas}}{\text{Número total de metas do PDTI}}$	DTI Anual	80%	90%	97%	98%	99%
	2. Índice de demandas estratégicas atendidas	$\frac{\text{Número de projetos estratégicos atendidos}}{\text{Número total de projetos estratégicos}}$	DTI Anual	80%	90%	97%	98%	99%

## 5. INICIATIVAS E MATRIZ

### 5.1. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

As iniciativas estratégicas são ações necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos institucionais. A execução das iniciativas possibilita à organização passar do patamar que ela se encontra para aquele idealizado em sua Visão de Futuro.

Consoante o modelo de gerenciamento em implantação na Casa, o sucesso da estratégia depende diretamente de um efetivo gerenciamento das iniciativas estratégicas.

As iniciativas estratégicas do Tribunal, consolidadas na Matriz de Iniciativas, são os projetos que impactam de forma positiva um objetivo estratégico do TCDF.

Tais iniciativas são decorrentes de inventário de projetos, onde se relacionou aqueles já existentes no Tribunal e outros projetos que foram sugeridos para dar suporte aos objetivos estratégicos que não possuíam projetos associados, ou, possuindo, foram avaliados insuficientes para o alcance do objetivo.

Com vistas à integração dos trabalhos realizados no Tribunal, é importante enfatizar que o inventário de projetos que culminou na Matriz de Iniciativas contemplou recomendações e orientações decorrentes dos Projetos de Redesenho, Políticas de Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento.

A Matriz é decorrente de um processo de priorização, efetuado em oficinas com o corpo gerencial e depois validado pela Alta Administração da Casa, segundo o qual os 45 projetos listados foram associados aos objetivos estratégicos e pontuados conforme o grau de impacto (Forte 5 pontos, Médio 3 pontos, Fraco 1 ponto). Estes, por sua vez, foram priorizados de acordo com a urgência e o desafio de implementação.

São consideradas estratégicas, e por isso monitoradas de forma diferenciada, as iniciativas que atingiram no mínimo 5 pontos de impacto relativo na Matriz.

Por fim, as iniciativas foram agrupadas em três ondas de implementação, quais sejam, na 1ª onda as de curto prazo, na 2ª onda as de médio prazo e na 3ª onda as de longo prazo. Por definição, o curto prazo reúne as iniciativas que deverão ser iniciadas em prazo de até um ano da edição



do Plano. As de médio prazo devem ser iniciadas em tempo de 2 a 3 anos e as de longo prazo em tempo de 4 a 5 anos.

## 5.2. MATRIZ DE INICIATIVAS

No Anexo, as iniciativas integrantes da Matriz, priorizadas consoante os critérios explanados nos parágrafos precedentes, são apresentadas de forma agrupada de acordo com impacto nos objetivos e das respectivas ondas de implementação.

## 6. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

No novo modelo de gestão estratégica do Tribunal o alinhamento estratégico é facilitado e comunicado por meio da elaboração de painéis de contribuição para aquelas unidades que participam diretamente para a consecução dos objetivos estratégicos.

Assim, foram elaborados painéis de contribuição para as cinco Inspetorias de Controle Externo, para a Divisão de Recursos Humanos e para a Divisão de Tecnologia da Informação, os quais sofrerão revisões anuais para ajustá-los à medida que os objetivos estratégicos são implementados.

É por meio dos painéis que as unidades definem a contribuição de cada área para o alcance das metas institucionais.

## 7. ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO

Segundo os criadores do método BSC, uma das grandes dificuldades enfrentadas pelas organizações é colocar em prática a estratégia formulada no Plano. Em decorrência deste fato, no método BSC é dispensada atenção especial ao acompanhamento da execução da estratégia.

Para isso, os gerentes devem dedicar parte do seu tempo para avaliar se a organização e suas unidades estão colocando em prática a estratégia.

Dessa forma, O Tribunal disporá de um modelo de gestão da estratégia em que periodicamente os gestores deverão se reunir, em níveis decisórios previamente determinados, para monitoramento das iniciativas estratégicas, dos painéis de contribuição das unidades e do BSC corporativo.

Trimestralmente, na Reunião de Acompanhamento da Estratégia – RAE, após prévia definição de pauta, os Inspetores, O Diretor de Tecnologia da Informação e o Diretor-Geral de Administração, em conjunto com a Divisão de Planejamento deverão se reunir com o(a) Presidente do Tribunal para avaliar o BSC corporativo e, na ocorrência de desvios em relação ao Plano Estratégico, elaborarem propostas de medidas corretivas.

## 8. ANEXOS

**Anexo 1A: INICIATIVAS COM ALTO IMPACTO NOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPLEMENTAÇÃO NO CURTO PRAZO**

**Anexo 1B: INICIATIVAS COM ALTO IMPACTO NOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPLEMENTAÇÃO A MÉDIO PRAZO**

**Anexo 1C: INICIATIVAS COM ALTO IMPACTO NOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPLEMENTAÇÃO A LONGO PRAZO**

**Anexo 2A: INICIATIVAS COM BAIXO IMPACTO NOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPLEMENTAÇÃO A CURTO PRAZO**

**Anexo 2B: INICIATIVAS COM BAIXO IMPACTO NOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPLEMENTAÇÃO A MÉDIO PRAZO**

**Anexo 2C: INICIATIVAS COM BAIXO IMPACTO NOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPLEMENTAÇÃO A LONGO PRAZO**



## Anexo 1A: Iniciativas com Alto Impacto nos Objetivos – 1ª onda

Rank	Iniciativa Estratégica	Objetivos impactados	Impacto relativo
1	Gestão do Conhecimento	7	15
2	Implantar o SIRAC - Sistema Registro Atos e Concessões (Módulo Concessões)	5	14
3	Redefinir os requisitos para o julgamento das contas com vistas a aumentar a celeridade	5	14
4	Implementar nova sistemática para acompanhamento do cumprimento das decisões do Tribunal	5	13
5	Concluir e implantar o Sistema de Auditoria de Pessoal do DF (SIAUP)	4	10
6	Desenvolver ferramenta para priorização dos processos / Revisão da matriz de risco do TCDF	4	10
7	Implantar sistema de auditoria	4	10
8	Desenvolver e implantar sistemática de gestão de desempenho	5	10
9	Desenvolver e implantar nova sistemática de capacitação e desenvolvimento de competências	5	10
11	Rever o sistema de acompanhamento processual (SAP/PROTOC)	3	7
14	Definir critérios para caracterização de falta grave	2	6
15	Realizar procedimento único de fiscalização com vistas a formar juízo sobre a regularidade das contratações do jurisdicionado no exercício	2	6
17	SISOBRAS - revisão no Sistema com migração do banco de dados.	3	5
18	Implantar modelo padronizado de relatório	2	5
19	Aperfeiçoar normativo referente à aplicação do contraditório e da ampla defesa	2	5
20	Análise de editais (Alterar o normativo de análise e acompanhamento de editais/Estabelecer marco diferenciado para o início do processo de exame de editais)	2	5
21	Melhorar o planejamento e a organização dos processos de trabalho	2	5
22	Revisão do Plano Diretor de TI	2	5

Estas são as iniciativas de maior contribuição para a estratégia. Devem ser implementadas no curto prazo.

## Anexo 1B: Iniciativas com Alto Impacto nos Objetivos – 2ª onda

Rank	Iniciativa Estratégica	Objetivos impactados	Impacto relativo
10	Estruturação da área de comunicação	3	8
11	Plano de Comunicação Institucional	2	6
12	Divulgação aos jurisdicionados das principais falhas e boas práticas apuradas	2	6

## Anexo 1C: Iniciativas com Alto Impacto nos Objetivos – 3ª onda

Rank	Iniciativa Estratégica	Objetivos impactados	Impacto relativo
16	Programa de eventos técnicos para capacitação e relacionamento com o jurisdicionado, Legislativo e outras instituições	2	5

## Anexo 2A: Iniciativas com Baixo Impacto nos Objetivos – 1ª onda

Rank	Iniciativa Estratégica	Objetivos impactados	Impacto relativo
24	Critérios para prorrogação de prazos	2	4
25	SINJ/DF Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF	2	4
26	Desenvolver e implantar novo modelo de recrutamento e seleção de pessoas	2	4
29	SISCON Sistema para acompanhamento de processos de licitação	1	3
30	SIGA Sistema de gerenciamento de acesso aos sistemas do TCDF	1	3
31	Restringir o alcance da utilização das TCE's	1	3
32	Estudar forma alternativa de citação / notificação	1	3
34	Fixar critérios mais rigorosos para admissibilidade de denúncias e representações	1	3
38	Gestão Estratégica do TCDF	1	3
40	Programa de reconhecimento ao bom desempenho	1	1

São iniciativas de menor contribuição para a estratégia. Devem ser implementadas no curto prazo.

## Anexo 2B: Iniciativas com Baixo Impacto nos Objetivos – 2ª onda

Rank	Iniciativa Estratégica	Objetivos impactados	Impacto relativo
23	Rever o cronograma dos processos de trabalho que impactam no exame das contas de governo	2	4
27	Intensificar auditorias de conformidade dos registros em sistemas	1	3
36	Reestruturar as unidades de controle externo e o papel da CICE	2	3
37	Avaliar formas alternativas de cumprimento da jornada de trabalho	1	3

## Anexo 2C: Iniciativas com Baixo Impacto nos Objetivos – 3ª onda

Rank	Iniciativa Estratégica	Objetivos impactados	Impacto relativo
28	Programa de encontros com órgãos de controle para troca de experiências	1	3
35	Transferir atividades estranhas à área técnica para a área meio	1	3
39	Ampliar transparência na publicação de editais e extratos de contratos	1	2
41	Orientar a estrutura mínima dos programas de governo	0	0
42	Aplicação de sanções mais rigorosas	0	0
43	Programa de capacitação dos controles internos dos jurisdicionados	0	0
45	Regulamentar sistemática para oitiva do gestor	0	0
46	Rever LOTCDF	0	0
47	Propor elaboração de normativo fixando prazo para envio da prestação de contas do Governo ao TCDF	0	0
50	Revisão da Res. 10/86 (estrutura dos serviços auxiliares)	0	0

ORGANIZAÇÃO:

DIPLAN

COORDENAÇÃO:

DELSON FERREIRA DA SILVA JÚNIOR

ELABORAÇÃO:

DELSON FERREIRA DA SILVA JÚNIOR

CEZAR VILLARINHO

ELIZABETH CARNEIRO ZAIDEN

JEFFERSON GONÇALVES DA SILVA

REVISÃO:

HENRIQUE MATTEI

AGRADECIMENTO:

AOS TITULARES DAS UNIDADES DO TRIBUNAL E AOS

DEMAIS SERVIDORES PELAS VALIOSAS

CONTRIBUIÇÕES PARA A CONCEPÇÃO DESTES PLANOS